العنوان:	اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح : دراسة ميدانية
المصدر:	مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية - شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين
المؤلف الرئيسي:	الداعور، جبر إبراهيم
المجلد/العدد:	مج21, ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	يونيو
الصفحات:	101 - 161
رقم MD:	644040
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المحاسبة الإدارية ، الأداء المالي ، المؤسسات الإقتصادية ، فلسطين
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/644040

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص101- ص161 يونيو 2013
ISSN 1726-6807 http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "دراسة ميدانية"

د. جبر إبراهيم الداعور
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الأزهر – غزة

ملخص: استهدفت هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثماني من الوحدات الاقتصادية الموجودة في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الشركة والمكان الجغرافي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت قائمة استقصاء، وزعت على الوحدات المختارة، وبلغ عدد المستجيبين 96، للحصول على المعلومات عن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، بينما تم الحصول على معلومات المتغير التابع من التقارير المالية المنشورة للوحدات الاقتصادية محل الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، ومناقشة النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، و أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح.

الكلمات الافتتاحية: المحاسبة الإدارية، بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ، إدارة الأرباح.

The Effect of Adopting the Balanced Scorecard (BSC) to Limit Earning Management "Applied Study"

Abstract: The main purpose of this study is to explore the effect of the adoption of balanced scorecard and its four perspectives and earning management used Palestinian Economic Entities (PEE).

In order to achieve the objective of this study, eight of economic entities were selected. A survey for Stratford probability sample from managers and head of department was carried out to obtain information about independent variable (balanced scorecard). The response number was 96. Whereas the information about dependant variable (earning management) obtained from entities financial reports published. Descriptive and analytical statistical techniques were used to analyze data and discuss the results.

The findings of the study indicate that Palestinian Economic Entities adopt balanced scorecard in different ratios. In addition the study showed that Palestinian economic entities used earning management approach.

The study also revealed a significant opposite relationship between adoption of balanced scorecard and its four perspectives and limited of earning management in Palestinian Economic Entities.

The study provided a set of recommendations, foremost of which are to encourage all Palestinian Economic Entities to adopt balanced scorecard for its role in performance evaluation and minimize of earning management. In addition, to encourages all Palestinian Economic Entities to limit their using of earning management.

Keywords: Managerial Accounting, Balanced Scorecard (Financial, Customer, Internal operations, Learning & Growth), Earning Management.

المقدمة:

تزايد الاهتمام في قطاع الأعمال نحو الاعتماد على المدخل الأخلاقي لمجالات إدارة الأعمال، المحاسبة، المراجعة والقاسم المشترك بين هذه المجالات هو الحاجة إلى التمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول من الناحية الأخلاقية، إلا أن هناك العديد من النماذج السلوكية يصعب فيها التمييز المطلق.

ومن هذه النماذج السلوكية المثيرة للجدل ما تتخذه الإدارة من قرارات تتحكم من خلالها في المعلومات المحاسبية التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالوحدة الاقتصادية، وقد تؤدى هذه القرارات إلى التأثير إيجابياً أو سلبياً على صافى الربح، مما قد يعتبره البعض نوعاً من التلاعب بالمعلومات المحاسبية طالما توافر في هذا السلوك صفة التعمد، بينما يعتبره البعض الأخر – على الرغم من توافر صفة التعمد في تضليل مستخدمي القوائم المالية – سلوكاً قانونياً مشروعاً حتى ولو كان سلوكاً غير أخلاقي طالما أنه يحقق مصلحة الوحدة الاقتصادية.

وقد يأخذ سلوك الإدارة للتأثير على الدخل عدة اتجاهات منها؛ تخفيض الدخل بغرض تخفيض الضرائب، أو زيادته بغرض زيادة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، أو تمهيده عن طريق تخفيضه إذا كان مرتفعاً، أو زيادته إذا كان منخفضاً، وذلك لتخفيض التقلبات الحادة في مستوى الربح، وتحقيق الاستقرار في أسعار الأسهم في السوق، وهذا ما يعرف بإدارة الأرباح Earnings Management.

ونظراً لما يترتب على ظاهرة إدارة الأرباح، وما ينتج عنها من تضليل وطمس للحقائق، والتي كانت سبباً في العديد من الفضائح والانهيارات لكبرى الشركات العالمية، مثل:

(Enron and WorldCom) ، ظهرت الحاجة للبحث عن أساليب وطرق للحد من هذه الظاهرة (إدارة الأرباح)، بهدف الحصول على معلومات أكثر موثوقية ودقة، يمكن الاستناد إليها في عمليات الاستثمار.

ولقد تناولت الدراسات المحاسبية عدة أساليب وطرق للحد من ممارسة إدارة الأرباح منها الحوكمة الجيدة (الأغا،2011؛ أبو عجيلة وحمدان 2009؛ Mir & Seboui 2006) وجودة أنشطة المراجعة الداخلية (مبارك، 2010) وجودة المراجعة الخارجية(عيسى، 2008) والمراجعين ودورهم الحوكمى (بافقير، 2008؛ Scott & Pitman 2005). ولقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وهى بطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على مواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية، لمواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة والمنافسة الشديدة، كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة، وتحديد استراتيجياتها الملائمة، والتي قد يكون لها دور في الحد من إدارة الأرباح.

مشكلة الدراسة:

مع قصور دور المعايير المحاسبية في مواجهة ممارسات الإدارة في التلاعب بالأرباح، كان لابد من البحث عن طرق يمكن من خلالها مواجهة ظاهرة إدارة الأرباح، خاصة بعد ما تسبب به اتباع الإدارة لهذه السياسة من سقوط وإفلاس العديد من الشركات.

وتتمحور مشكلة الدراسة في تبني نموذج لقياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)، الذي قد يمكن المنظمات من الحد من استغلال الإدارة العليا لمرونة المعايير المحاسبية لتحقيق أغراض شخصية، وإعطاء معلومات مضللة عن الأرباح، والتي تنعكس على مستوى الدخل، وتلحق الضرر بمصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالقوائم المالية، وما تحتويه من معلومات ذات موثوقية وموضوعية. وتعتقد الدراسة أن هناك أثراً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الأرباح، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي في بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح؟
- ما هو دور تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء في بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح؟

- ما هو دور تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح؟
- ما هو دور تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والابتكار في بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1- العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة والحد من إدارة الأرباح.
2- مفهوم سياسة إدارة الأرباح ودوافع الإدارة إلى تبني هذه السياسة.
3- مفهوم ودور بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في تقييم الأداء.
4- مدى ممارسة الوحدات الاقتصادية الفلسطينية لإدارة الأرباح.
5- مدى تطبيق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع التي تناولته، حيث يُعدُّ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة والمهمة لنجاح الوحدات الاقتصادية، كذلك تتمثل الأهمية في الربط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح في ظل تلاعب وتضليل المديرين بالأساليب و المعلومات المحاسبية لأغراض شخصية، والتي تضر بمصالح المساهمين والأطراف الأخرى. كما أن الدراسة تساير التطورات الحديثة في مجال البحوث المحاسبية التي تركز على بطاقة الأداء المتوازن، ودورها في تقييم الأداء وتحقيق الشفافية في التقارير المالية. بالإضافة إلى أنها تقدم إرشادات جيدة لتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن في الحد من ممارسات إدارة الأرباح.

كما تنبع أهمية الدراسة من أنها تعد من أوائل الدراسات التي تناولت علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

متغيرات الدراسة:

وتحقيقا للهدف الأساس للدراسة، والذي يتمثل في دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في الحد من ممارسات الإدارة الخاصة بالتأثير على رقم الأرباح المعلن عنه والمعد وفقاً لأساس الاستحقاق، وبالتالي فإن المتغير التابع هو إدارة الأرباح بينما المتغير المستقل هو بطاقة الأداء المتوازن.

المتغير التابع: إدارة الأرباح

قدمت الدراسات السابقة عدة نماذج لقياس إدارة الأرباح، وتبنت هذه الدراسة نموذج نسبة "ميلر" كمقياس لإدارة الأرباح. ويعود ذلك إلى سهولة احتساب هذه النسبة ، وأنها تعكس إدارة الأرباح باستخدام الاستحقاق قصير الأجل وهو الأسهل بالنسبة للإدارة، فقد تلجأ الإدارة إلى استخدام الاستحقاق لتسوية المشكلات المرتبطة بتوقيت التدفق النقدي في فترة معينة، وينتهي أثر الإجراء الذي اتخذته الإدارة في الفترة التالية، وهذا ينعكس على رأس المال العامل. وتقوم نسبة "ميلر" على أساس حساب النسبة بين التغير في صافي رأس المال العامل كعنصر معرض للتلاعب، وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية كعنصر أقل تعرضاً للتلاعب، ثم يتم حساب التغير في هذه النسبة في الفترة الحالية عن الفترة السابقة. فإذا كان هذا التغير يساوي صفراً، فإن ذلك يعني عدم وجود ممارسات لإدارة الأرباح. أما إذا اختلفت قيمة التغير عن صفر سواء بالسالب أو الموجب، فإن ذلك يعني أن الإدارة متورطة في إدارة الأرباح. وحيث إن التغير قد يكون بالسالب أو الموجب فإن ذلك يعني أنه لا يمكن صياغة الفرضيات الإحصائية للعلاقة بين هذا التغير ومقاييس المتغيرات المستقلة إلا بعد توحيد الإشارة. لذلك سوف تستخدم الدراسة الرقم المطلق للتغير في نسبة ميلر كمقياس لإدارة الأرباح.

فرضية عدم وجود إدارة أرباح:

$$(\quad WC / CFO)_{t-o} - (\quad WC / CFO)_{t-1} = 0$$

فرضية وجود إدارة أرباح:

$$(\,.\,WC / CFO)_{t-0} - (\,.\,WC / CFO)_{t-1} \neq 0$$

حيث إن:

WC = التغير في صافي رأس المال العامل

CFO = التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية

المتغيرات المستقلة:

تتمثل في الجوانب الأربعة لنموذج قياس الأداء المتوازن

1- الجانب المالي: ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة. ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة(Kaplan and Norton, 1996a &b).

2-جانب العميل: ويتضمن معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة، ومعيار حيازة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة، أما معيار الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والمعنوية. ومعيار ربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل، ومعيار رضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل (Kaplan and Norton, 1996a&b).

3-جانب عمليات التشغيل الداخلية: ويتضمن معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية للوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة. ومعيار الجودة والنوعية وهو يحسب النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة، أو أقل نسبة عيب مسموح به (Kaplan and Norton, 1996b, 2001) ويتضمن الإتقان في المنتج أو والخدمة بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية، ومعيار الاختراق والنفاذ للسوق، كما يقوم بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتوفرة مقارنة بالأهداف الموضوعة، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتوفرة فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتاحة (Barkly, 2000).

4- جانب النمو والتعلم: ويتضمن معيار مستوى القدرة الفردية، والذي يهتم بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد، ومعيار الإبداعية الفردية المطبق في الإدارة، والذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول للمشاكل الموجودة، ومعيار رضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته، ومعيار ربحية الموظف، ويتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، ومعيار الاحتفاظ بالموظف، الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية (Davis, 1996).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية جوانب مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمستويات مختلفة.

الفرضيات الفرعية:

- تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في الجانب المالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في جانب العميل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

- تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو لنموذج بطاقة الأداء المتوازن

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوحدة الاقتصادية.

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والحد من إدارة الأرباح.

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والحد من إدارة الأرباح.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والحد من إدارة الأرباح.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والحد من إدارة الأرباح.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والحد من إدارة الأرباح.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي في العلم وماهية وطبيعة الظاهرة موضوع الدراسة. ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات أو الأنساق التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزاءها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والمتجهات التي بزغت عنها.

مجتمـــع وعينة الدراســة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الوحدات الاقتصــادية (شــركة توزيع كهرباء غزة، شركة الاتصالات الفلسطينية، بنك فلسطين، شركة ترست للتأمين، شــركة الوطنية للتأمين، بنك الاستثمار الفلسطيني، المجموعة الأهلية للتأمين، البنك الإسلامي العربــي) وقد تم اختيار هذه الوحدات الثمانية فقط من بين الوحدات الاقتصادية الفلســطينية وذلــك لعــدة أسباب منها:

- تمثل هذه الوحدات أهم القطاعات الاقتصادية الفلسطينية، وهــى قطــاع البنــوك، وقطــاع الخدمات، وقطاع التأمين، وذلك اعتقادا بأن هذه الوحدات أكثر حاجــة واســتخداما لبطاقــة الأداء المتوازن من الوحدات الأخرى.
- هذه الوحدات تقدم خدمات لغالبية الشعب الفلسطيني حيث لا يمكنه الاستغناء عن خدماتها.
- حجم رأس مال هذه الوحدات كبير نسبيا، وبالتالي فهي أكثر حاجة ومقدرة علــى اســتخدام بطاقة الأداء المتوازن من الوحدات التي رأسمالها متوسط أو صغير نسبيا.
- سهولة الحصول على المعلومات اللازمة من هذه الوحدات، وذلك لوجود بياناتها على شبكة الانترنت أو البورصة الفلسطينية، وسهولة الوصول إلى العاملين في هذه الوحدات لوجودها في قطاع غزة.
- الاعتقاد بأن هذه الشركات لديها عدد كبير من الموظفين الذين لديهم الكفاءة والمهنية التــي تمكنهم من الاستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن.
- الاعتقاد بأن هذه الشركات لديها إدارة ذات قدرات مهنية تمكنها من ممارسة إدارة الأربــاح بسهولة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الذي تم توضيحه بطريقــة العينــة العشــوائية الطبقية حسب الشركة والمكان الجغرافي، حيث بلغت عينة الدراسة 96 من المستجيبين.

أدوات الدراســة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمت، وانسجاما مع أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من مصدرين: **المصدر الأول** هو خاص للحصول على البيانات الخاصة بالمتغير التابع (إدارة الأرباح) وذلك من خــلال القــوائم الماليــة للوحدات الاقتصادية الثمانية محل الدراسة والمنشورة على مواقعهــا علــى شــبكة الإنترنــت أو المنشورة على موقع البورصة الفلسطينية. **أما المصدر الثاني** فهو خاص للحصول على البيانــات الخاصة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، لذلك قد تم تطوير قائمة استقصاء لهذا الغرض

(اعتمادا على دراسة Kaplan and Norton, 1996a&b: 2001, Davis, 1996، ودراسة درغام وأبو فضة 2009). وتتكون قائمة الاستقصاء من قسمين رئيسيين ، هما:

القسم الأول: هو عبارة عن بيانات شخصية ومعلومات عامة عن المستجيب (المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المستجيب في مجال العمل الإداري).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أربعة محاور متمثلة في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كالتالي:

المحور الأول: تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي في بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من 5 فقرات.

المحور الثاني: تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل في بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من 5 فقرات.

المحور الثالث: تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من 5 فقرات.

المحور الرابع: تطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم، في بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من 5 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قائمة الاستقصاء الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن، حيث تعطى الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، الإجابة أوافق (4)، الإجابة محايد (3)، الإجابة لا أوافق (2)، الإجابة لا أوافق بشدة (1). وقد تم صياغة بنود قائمة الاستقصاء مع الأخذ في الاعتبار مناسبة الفقرات لموضوع الدراسة.

صدق الاختبار وثباته:

تم التحقق من الصدق الظاهري لبنود قائمة الاستقصاء من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والمحاسبة، ومن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، وبعد الاطلاع على أراء المحكمين، تم إجراء التعديلات المطلوبة في صياغة بعض الفقرات في ضوء مقترحاتهم. ولقياس مدى ثبات الأداة تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاختبار الكلي يساوي (0.86) وهذا دليل كاف على أن الاختبار يتمتع بمعامل ثبات مرتفع، إذ يمكن الاعتماد على نتائج البحث والاطمئنان إلى مصداقيتها عندما يزيد معامل ألفا كرونباخ على النسبة المئوية 60%، وأما إذا قلت عن ذلك فتعتبر ضعيفة، وإذا كانت أكبر من 90% فتعد ممتازة (Sekaran, 2000). كما تم حساب معامل الثبات بطريقة

التجزئة النصفية للبطاقة، فقد بلغ معامل الارتباط لبيرسون للبطاقة بهذه الطريقة (0.51)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.73)، وهذا يدل على أن البطاقة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة. مما تجعل الباحث مطمئناً إلى صلاحية تطبيق البطاقة على عينة الدراسة. والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها

أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			معامل ارتباط بيرسون	سبيرمان براون المعدلة
الجانب المالي	5	0.72	0.50	0.66
جانب العميل	5	0.75	0.60	0.73
جانب العمليات الداخلية	5	0.70	0.44	0.62
جانب النمو والتعلم	5	0.76	0.32	0.49
الدرجة الكلية للبطاقة	20	0.86	0.51	0.73

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قد تم تفريغ وتحليل قائمة الاستقصاء من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 17.0) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

1- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي النسبي.
2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاختبار.
3- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية لقائمة الاستقصاء.
4- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
5- معامل ارتباط سبيرمان (spearman Correlation Coefficient). لقياس درجة الارتباط.

6- اختبارات الإشـــارة (Wilcoxon Signed Ranks Test ، Sign Test) لإيجــاد الــوزن النسبي.

7- اختبار تحليل التباين (one-way ANOVA) لكشف الفروق بين الشركات.

8- أسلوب مربعات الاختلافــات الصـــغرى (least squares method lsd) ويســـتخدم هـــذا الأسلوب للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين.

الإطار النظري:

وتم تقسيم الإطار النظري إلى قسمين:

- بطاقة الأداء المتوازن
- إدارة الأرباح

أولاً- بطاقة الأداء المتوازن:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن التقييم المتوازن للأداء يترجم رؤية واسترتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاسترتيجية، والذي يشمل المقاييس المالية وغير المالية (المحور المالي – العميل – عمليات التشغيل الداخلية – التعلم والنمو)، وهذه المحاور الأربعة متصلة مع بعضها، وتستنتج من استرتيجية المنظمة وأهدافها. ويرى علام (2007) أن 60% من المؤسسات العالمية، والتي تتمتع بأداء إداري متميز تعتمد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كأحد الأدوات المعاونة في إدارة الأداء وتطبيق الاستراتيجية. وقد عرف (Kaplan and Norton, 1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبة ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة". بينما عرفه (Gering and Keith, 2000) بأنه "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة. بينما رأى (Davandri and Yousefi, 2011) أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منشآت الأعمال الخاصة والحكومية، الربحية وغير الربحية بهدف موائمة أنشطة هذه المنشات لرؤيتها واستراتيجيتها، كما أنها أداة فعالة لقياس المركز التنافسي لمنشآت الأعمال. بينما رأت الزرير (2008) أن فكرة التقييم

المتوازن للأداء ركزت على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الأبعاد التالية:

- البعد الزمني: حيث تقيم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية الأمس، واليوم، وغدا.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط عمليات التشغيل قصيرة المدى برؤية واسترتيجية المنظمة طويلة الأجل.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء المتوازن بكافة الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

مزايا نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

حقق تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن العديد من المزايا للإدارة منها (الخولي، 2001) ,(عبد الحليم، 2005), ,(Kaplan and Norton, 1992), (Charles, 2004) ,(Murby and Gould, 2005) و (Christinian and Beiman,2007):

1- يقدم النموذج إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية للمنظمة.
2- يعمل النموذج على إشباع العديد من الاحتياجات الإدارية؛ لأنه يتضمن في تقرير واحد عدة أجزاء من الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
3- يتضمن النموذج عدة توازنات ، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
4- يترجم النموذج رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتماسكة من مقاييس الأداء.
5- يساعد النموذج على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم و تحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء.
6- يمد النموذج الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المنظمة.
7- يمكن النموذج المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
8- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.

9- يؤدي النموذج إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر النموذج المديرين في المستويات الإدارية العليا في المنظمة على الأخذ في الاعتبار كافة المقاييس التشغيلية المهمة معاً.

وأضافت الزرير (2008) لتلك المميزات:

- أن بطاقة الأداء المتوازن توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق استرتيجية متكافئة.
- تركز بطاقة الأداء المتوازن على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.

بينما أضافت إبراهيم (2005) أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس وتقيم الأداء اعتمادا على توقعات السوق ومعرفة تأثير استرتيجية المنظمة على القيمة السوقية لها. أما حماد (2005) فقد أشار إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تدمج وتقيس وتفكر في المحاور الأربعة في وقت واحد، وهذا يمكن الإدارة من تجنب إدخال تحسينات في أحد الجوانب على حساب الآخر، والعمل بروح الفريق، ومنح الحوافز والمكافآت على مستوى الفريق أو الإدارة أو القسم. وقد ذكرت جيرة (2011) أن بطاقة الأداء المتوازن جعلت الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق من خلال جعل الاسترتيجية هي المحرك الوحيد للجميع، وذلك بربط الأهداف الشخصية بالأهداف الاسترتيجية.

ومن ذلك يتضح أن على الوحدات الاقتصادية، لكي تتمكن من النجاح في تطبيق استراتيجياتها وتحسين إنجازاتها، وتحقيق ميزة تنافسية، والبقاء في سوق الأعمال، لابد لها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة بصورة كاملة والعمل على توفير كل المتطلبات الضرورية لنجاح التطبيق.

المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

يوجد العديد من المقومات الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهى (عبد العزيز، 2003):

1- التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية :لأن تحديد الأهداف الاستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

2- الأخذ بمنهج النظام: يتوقف نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس، وهذا يتطلب دمج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة.

3- وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن: أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وغيرها.

وقد أشار (Pim, 1997) إلى أن هناك عدداً من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية Golden Rules) الأساسية لتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن عرضها على النحو التالي(البتانونى، 2004، ونقل عنه كل من عبد الفتاح، 2005، ودرغام وأبو فضة، 2009):

1- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية Standard Solutions تناسب كل منظمات الأعمال، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.
2- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة.
3- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة إنما هو نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
4- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
5- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة، ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
6- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
7- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
8- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين، مع التأكد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك، وذلك للتشجيع على التحسين.
9- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

بينما أضاف عبد الفتاح (2005) قاعدة أخرى ، وهى أن يتناسب نموذج الأداء المطبق مع طبيعة القسم أو المستوي الإداري داخل المنظمة، كما يجب أن تتناسب المقاييس التي تحتوي عليها مع المراحل التي تمر بها المنظمة خلال دورة حياتها. ورأى إبراهيم (2005) قابلية مقاييس الأداء للمقارنة في فترات زمنية مختلفة على أن تكون المقارنات داخلية بين كافة وحدات النشاط، ومقارنات خارجية مع المنظمات المماثلة والمنافسة ذات الأداء الأفضل. وكذلك رأى حماد (2005) أن كل منظمة يجب أن تقرر أياً من العملاء تستهدف، وأياً من العمليات الداخلية حاسمة ومهمة لجذب هؤلاء العملاء والاحتفاظ بهم. فكل منظمة ستستهدف عملاء مختلفين بأنواع مختلفة من الخدمات والمنتجات، فنجد في صناعة السيارات أن شركة بي أم دبليو (BMW) تركز على الجوانب الهندسية والتشغيلية، بينما شركة فولفو (VOLVO) تركز على السلامة، وشركة تويوتا (TOYOTA) تركز على المتانة. وقد أشار علام (2007) إلى أن المنظمة التي تقوم بتصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف الرئيس من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما هي المشاكل الحالية التي يمكن أن تعالجها بطاقة الأداء المتوازن؟
- من هو المسئول عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟
- من هم المشاركون في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما هي الوحدة التي سيتم البدء بها كعملية تجريبية؟ خاصة في المنظمات كبيرة الحجم.

بالإضافة إلى ذلك فقد رأت جيرة (2011) إضافة القواعد التالية:

- اعتبار المحور المالي هو مركز للغايات المقاييس المستخدمة حيث إن علاقة السبب والنتيجة التي تحكم علاقة المقاييس ببعضها ستؤدي في النهاية إلى تحسن الأداء المالي للمنظمة.
- ضرورة عدم اعتبار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي العصا السحرية التي ستحول الاستراتيجيات الفاشلة إلى استراتيجيات ناجحة، دون ربطها بالأساليب الحديثة في مجال الإدارة الاسترتيجية: مثل إدارة الجودة الشاملة والتكلفة على أساس النشاط.
- أن المقاييس والأهداف الموضوعة لكل منظمة تختلف حسب الاسترتيجية المختارة.

ثانياً- إدارة الأرباح:

يتفق المحاسبون بأن أرباح الوحدات الاقتصادية المعلنة في القوائم المالية تعتبر من أهم المعلومات لكل أصحاب المصالح المرتبطين بهذه الوحدات الاقتصادية، وخاصة المتعاملين في أسواق رأس المال. فقد اعتبرها البعض بأنها ملخص لكل عمليات الوحدة الاقتصادية Dechow (Barth et al., 2001; et al., 1998). كما يرى آخرون أن الأرباح لها دور مهم في

الاتفاقيات الخاصة بالتعاقدات الخاصة بالاقتراض والمكافآت (Watts & Zimmerman, 1990; Watts, 2003; Anderson et al., 2004).

كما يتفق المحاسبون أن من أفضل المقاييس لأداء الوحدات الاقتصادية هو الربح المتحقق وفقا لأساس الاستحقاق إلا أن الحرية المسموحة للإدارة لاستخدام هذا الأساس قد تستغل بطريقة سيئة فينتج عن ذلك تشويه للأرباح بحيث لا تعبر عن حقيقة أداء الوحدة الاقتصادية. وقد بين (Mulford & Comisky, 2002، 2005) أن إدارة الوحدات الاقتصادية قد تسيء استعمال المرونة التي تسمح بها المبادئ المحاسبية لتغير المحتوى الإعلامي للقوائم المالية هو ما يعرف بإدارة الأرباح؛ أي أنها التلاعب المفيد في النتائج المحاسبية بهدف خلق تصور مختلف عن الأداء الحقيقي للوحدة، مما حدا بالبعض إلى تسميتها بالممارسات الإبداعية للمحاسبة Creative Accounting Practices (أحمد، 2010)، كما أنها تعرف باسم المحاسبة الاحتيالية aggressive accounting أو تمهيد الدخل Income Smoothing أو المحاسبة الإبداعية Creative accounting (Amat & Goethorpe, 2005).

وقد عرف (عبد الحميد، 1999) إدارة الأرباح بأنها سعي الإدارة إلى تقليل حجم التقلبات في الدخل عما هو متوقع أو غير عاد أو مماثل في الوحدات الاقتصادية المثيلة إلى أقل حد ممكن، وتسلك الإدارة في سبيل تحقيق ذلك أساليب محاسبية وعمليات حقيقية. بينما رأى (Ashari et al., 1994) أن إدارة الأرباح هي عمل إرادي من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية؛ لتقليل تقلبات الأرباح باستخدام أدوات محاسبية محددة.

وقد عرف (Davidson et al., 1987) إدارة الأرباح: بأنها عملية لأخذ خطوات مدروسة مقيدة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛ لإنجاز المستوى المطلوب من الأرباح الظاهرة في القوائم المالية. بينما (Burgstahler & Emas, 1998) عرف إدارة الأرباح: بأنها تشمل عامة مستوى خارجي من الأفعال التي قد تؤثر في الأرباح، والتي تمتد من العمليات التشغيلية والاستثمار والتمويل إلى إمساك الدفاتر، والتي تؤثر فقط في القياسات المحاسبية للإرباح. بينما عرفها (Schrroder, et al., 2005) بأنها محاولة الإدارة للتأثير على رقم الأرباح المعلن عنه في الأجل القصير لتحقيق مصالح ذاتية.

كما يقصد بإدارة الأرباح: محاولة الإدارة التلاعب بشكل غير حقيقي في الأرباح لتحقيق أفكار مقدمة عن الأرباح المتوقعة (مثل توقعات المحللين الماليين أو التقديرات المستقبلية للإدارة عن الأرباح أو استمرار تحقيق بعض اتجاهات الأرباح)، ويهدف تحقيق التقديرات أو التوقعات المحددة للأرباح إلى(حماد، 2004):

- تشجيع المستثمرين على شراء الأوراق المالية للوحدة الاقتصادية.
- زيادة القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية في المدى الطويل.
- زيادة مكافأة وحوافز الإدارة.

كما أن إدارة الأرباح تعرف: بأنها اختيار للسياسات المحاسبية من جانب الوحدة الاقتصادية؛ لتحقيق أهداف معينة للإدارة، وتحدث عندما يستخدم المديرون المرونة المتاحة لهم للاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية، وكذلك حالات التقدير والحكم الشخصي لبعض البنود الظاهرة في التقارير المالية لهيكلة الصفقات؛ لتعديل التقارير المالية، سواء أكانت لتضليل بعض أصحاب المصلحة حول الأداء الاقتصادي للوحدة الاقتصادية، أم للتأثير على النتائج التعاقدية التي تعتمد على الأرقام المحاسبية الواردة بالتقارير.

دوافع إدارة الأرباح:

يوجد دافعان لإدارة الأرباح هما (Healy & wahlen1999):

- الدافع الانتهازي: وذلك عند تحقيق منافع ذاتية تخص الإدارة، ويكون لإدارة الأرباح تأثير جوهري على المركز الحقيقي للمنشأة.
- دافع الكفاءة: يكون الدافع هو الكفاءة عند التأثير على مستخدمي القوائم المالية والمعلومات المحاسبية عن طريق إظهار الشركة بما يحقق التوازن بين العائد ودرجة المخاطرة ,وذلك بهدف ضمان بقاء واستمرار المنشأة في سوق التنافس.

ويمكن تقسيم دوافع إدارة الأرباح إلى ثلاثة دوافع رئيسية قد ينطوي كل منها على الدافع الانتهازي، أو دافع الكفاءة، أو على الدافعين معا كما يلي:

أولاً- الحوافز التعاقدية لإدارة الأرباح:

وقد أشار (Healy & wahlen1999) إلى أنه عندما يكون التعاقد بين الشركة والأطراف الأخرى مبنياً على النتائج المحاسبية، يتولد لدى المديرين الحافز لأداره الأرباح، ويتمثل حوافز التعاقد في:

- مواثيق الدين.
- تعظيم مكافأة الإدارة.
- مقابلة شروط القروض.
- الأمان الوظيفي.

- اكتساب مزايا عند التفاوض مع النقابات.

فدراسة (Begley, 1990) أثبتت أنه لكثرة النزاعات الناتجة عن تعارض المصالح بين الدائنين والمساهمين، فإن عقود الدين غالباً ما تتضمن شروطاً لتقييد الإدارة للحد من تلك النزاعات، وتتمثل تلك القيود في الحد من قدرة الإدارة على سداد توزيعات الأرباح على المساهمين أو إصدار ديون جديدة أو طلب الدائنين منحهم الحق في سداد الديون مبكراً؛ إذا لم يتم الحفاظ على حد أدنى من الأرقام المحاسبية. لذا قد تتحمل الإدارة ما يسمى (تكلفة الوكالة) والناتجة عن التصرفات المقيدة أو بسبب تكلفة سداد الديون، أو إعادة التفاوض على إصدار الدين لحذف القيود، لذلك فإن الإدارة تلجأ إلى إدارة المكاسب؛ لتقليل احتمالات انتهاك قيود الديون؛ وذلك بهدف زيادة الدخل.

بينما رأى كل من: (Jaggi & Picheng, 2002) أن استخدم الوحدات الاقتصادية المعسرة و التي أخلت باتفاقية عقود الدين في الفترة ما بين 1989 - 1996. وبعد فحص تأثير الإخلال بعقود اتفاقيات الدين وتنازل المقرضين عن خيارات أساس الاستحقاق المحاسبي. فقد لوحظ من النتائج أن مديري تلك الوحدات يختارون الاستحقاقات الاختيارية التي تؤدي لزيادة الدخل؛ إذا وافق المقرضون على إعطائهم التنازل، بينما سيختار المديرون الاستحقاقات الاختيارية التي تؤدي لخفض الدخل؛ إذا رفض المقرضون التنازل.

ثانيا: حوافز السوق لإدارة الأرباح

ترتبط العديد من حوافز إدارة الأرباح بسوق الأوراق المالية، وخاصة الأسعار السوقية لأسهم الوحدة الاقتصادية، فتتدخل إدارة الأرباح للتقرير عن أرقام للربح المحاسبي تتفق مع تنبؤات الأرباح المنشورة من قبل المحللين في السوق، أو لرفع أسعار الأسهم عندما تحدد تعويضاتها بناء على هذه الأسعار في تاريخ محدد، كما في حالة اختيارات الأسهم أو لزيادة الأسعار السوقية في حالة العروض الأولية للسهم. ويمكن تقسيمها كالآتي:

- **تنبؤات الأرباح:**

تشكل تنبؤات الأرباح التي يصدرها المحللون في السوق، أو التي تصدرها الإدارة نفسها أحد الأرقام المستهدفة بالنسبة لإدارة الأرباح، فتهتم الإدارة بمحاولة التقرير عن أرقام الربح المحاسبي تتسق مع تلك التنبؤات أو يزيد عليها. وقد تعمد الفكرة الرئيسية في ذلك على أنه إذا لم تقرر الإدارة أرباح تتسم مع التنبؤات، فإنها قد تواجه آثارا سلبية قد تكون تكاليفها أكبر إذا كانت الأرباح المقرر عنها أقل مما هو متنبأ به (Dutta & Gigler, 2002). ولذلك تسعى الإدارة إلى تجنب حدوث انخفاض كبير في الأسعار السوقية للأسهم وذلك كرد فعل سلبي من قبل السوق.

- **خيارات الأسهم:**

يشكل تحديد تعويضات ومكافآت الإدارة في شكل خيارات الأسهم دافعاً للإدارة لاختيار التسويات المحاسبية الاستثنائية بطريقه تؤثر على زيادة أسعار الأسهم السوقية في تاريخ منح هذه الخيارات، حيث تتوقف قيمة الخيارات الممنوحة على أسعار الأسهم في تاريخ منحها، ويعتبر منح خيارات الأسهم طريقة أو وسيلة محايدة لوضع مصالح المديرين التنفيذيين في إطار واحد مع قيمة المنشأة (Peng & Roell, 2004).

- **عروض حقوق الملكية الأولية**:

تشكل عروض حقوق الملكية الأولية دافعاً لأنشطة إدارة الأرباح حيث تهدف الإدارة إلى التأثير على السعر السوقي للسهم عند حدوث عروض الأسهم من أجل رفع الأسعار السوقية لهذه الأسهم. وقد ناقش (Stolowy & Breton, 2000) أنه يبدو أن عروض حقوق الملكية الأولية تشكل فرصة جديدة لإدارة الأرباح، حيث لا يكون هنا سعر سوقي سابق للأسهم، كما يوجد نقص في المعلومات فيعتمد المستثمرون بشكل كبير على معلومات القوائم المالية، وبالتالي فإن هناك فرصة لإدارة الأرباح لتعظيم عائدات بيع الأسهم.

- **وهناك دوافع أخرى لإدارة الأرباح**:

بالإضافة إلى الدوافع السابقة لأداره الأرباح، يوجد العديد من الدوافع الأخرى وراء أنشطة إدارة الأرباح منها دوافع أداره الأرباح لتقليل الدخل الخاضع للضريبة، وكذلك دافع المنظور المعلوماتى. حيث يكون للمديرين معلومات خاصة يمكن استخدامها عندما يختارون عناصر مجموعة ممكنة من قواعد التقرير. وقد أشارت نتائج دراسة Healy '& Wahlen (1999)، إلى أن الإدارة تقوم بممارسات إدارة الأرباح لعدة أسباب من بينها الحصول على قدر أكبر من المكافآت والتأثير على أسعار الأسهم في سوق رأس المال وتقليل احتمالات مخالفة شروط اتفاقيات القروض وتجنب التعرض للمسئوليات من جانب الجهات التنظيمية. وقد أجرى (Coppensa & Peek, 2005) دراسة على الوحدات الاقتصادية الخاصة في (ثمانية) أقطار أوروبية، ثم استخلصت الدراسة أن تلك الوحدات تتجنب التقرير عن الخسائر الصغيرة؛ عندما لا توجد ضغوطات على سوق رأس المال، بينما في البلدان التي توجد فيها أنظمة ضريبية؛ فإن الوحدات الاقتصادية لا تتجنب التقرير عن الخسائر الصغيرة.

ثالثاً: الحوافز التنظيمية

تظهر الحوافز التنظيمية لإدارة الأرباح عندما يوجد اعتقاد بأن للأرباح المعلنة تأثيراً على عمل واضعي التشريعات أو المسئولين الحكوميين. وبالتالي فإنه من خلال إدارة نتائج العمليات

يمكن للمديرين التأثير على أعمال واضعي التشريعات أو المسئولين الحكوميين، مما يقلــل مــن الضغط السياسي وتأثير التشريعات على الوحدة الاقتصادية (Scott & Pitman, 2005). فقــد أشار (Watts & Zimmerman, 1978) إلى أن المنشات التي تكون موضع اهتمــام الدولــة والرأي العام قد تخضع لقرارات حكومية تفرض عليها تكاليف سياسية، وقد أشار (Magrath & Weld, 2002) إلى أن التقلبات الكبيرة في أرباح تلك المنشآت قد تجذب انتبــاه الحكومــة، ويؤيد هذا الرأي (Bartov et al., 2000) حيث أشار إلى أن التقلبات في الأرباح والتي تأخــذ شكل زيادة كبيره قد ينظر إليها كمؤشر للاحتكار، أما إذا أخذت التقلبات شكل انخفاض كبير فــي الأرباح فقد ينظر إليها كمؤشر لتعسر المنشأة واضطرابها، مما يدفع الدولــة الــى التــدخل فــي الحالتين. كما أن دراسة (Gill-de-Alboronoz & Illueca, 2005) فقد فحص تأثير أنظمــة التسعير على السياسة المحاسبية في شركات (الكهرباء الأسبانية) للفترة ما بــين 1991-2001، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري تلك الشركات يتلاعبون في صافى أرباحهم حيث يمارســون استحقاق تخفيض الدخل؛ لتناقص رؤيتهم السياسية.

الدراسات السابقة:

وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين:

- الدراسات السابقة المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن.
- الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الأرباح.

أولاً- الدراسات السابقة المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن:

دراسة Shih-Jen et al., (2001) بعنوان: " **Making Balanced Scorecard Work: Lessons from Two Organizations** "، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار عملية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسستين (شركة تصنيع سيارات و مصرف)، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في التطبيق. وقد تم إجراء مقارنة بين تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في كل من شركة تصنيع السيارات وفي المصرف، وذلك من أجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بينهما، ومستوى الرضا المؤسسي الذي يتحقق من التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها: وجوب توفر التغذية الراجعة بغرض تحقيق الرضا المؤسسي، وزيادة فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كذلك مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس بطاقة الأداء المتوازن لضمان نجاح التطبيق، وألا تقتصر عملية المشاركة على المديرين وحدهم؛ وذلك لأن عدم وضوح البطاقة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبلهم لها.

دراسة زويلف ونور (2005)، بعنوان: "**أهمية ومدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية**"، وهدفت الدراسة إلى إظهار أهمية بطاقة الأداء المتوازن و آلية تطبيقها مع تبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة ينطق بها جميع الأفراد العاملين فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقا لمحاور بطاقة الأداء الأربعة، ومعرفة مدى استخدام تلك البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها: أن بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأنسب لقياس الأداء في المنظمة، وذلك لأخذها في الاعتبار مقاييس مالية وغير مالية، كما أن هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للبطاقة و استراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى أن مقاييس الأداء لمحاور البطاقة الأربعة تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى أخر في المنظمة نفسها و ذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنظمة وأقسامها.

دراسة Wang (2006) بعنوان" **Corporate Performance Efficiency Investigated by Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard** "، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أي من أدوات قياس الأداء غنية بالمعلومات المفيدة والفعالة لقياس الأداء من أجل استخدامه في شركة (ACR) لصناعة الكمبيوتر في تايوان. وقد استخدمت الدراسة أداة تحليل البيانات المغلفة (Data Envelopment Analysis) وأداة بطاقة الأداء المتوازن وذلك من أجل استمرارية وتحسين أداء المنظمة في ظل المنافسة العالمية من خلال تحليل تقارير الأداء لمنظمة في السنوات من 2001 إلى 2003 وذلك من أجل اعتماد أي من الأداتين لقياس أداء المنظمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن كلاً من الأداتين (تحليل البيانات المغلقة، بطاقة الأداء المتوازن) يساعد إدارة المنظمة في تحسين الأداء، و زيادة الإيرادات و تخفيض النفقات.

دراسة Al sheikh Ali (2007) بعنوان: " **Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by Using Balanced Scorecard Approaches** "، وقد هدفت هذه الدراسة لتقييم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تم توزيعها على (185) من العاملين والمساهمين للشركتين . وقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل التباين الأحادي، والانحدار البسيط، واختبار T-test. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها أن:

1-هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن الأربعة، و الدرجة الكلية للمقياس.
2-معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسة لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.
3-إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطى تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.
4-إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

دراسة درغام أبو فضة (2009) بعنوان: "**أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، دراسة ميدانية**"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المتمثل في عدد 6 من المصارف، حيث تم توزيع 71 استبيان، وتم استبعاد ثلاثة منها ليصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للمعالجة الإحصائية 68 بنسبة 95.8%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: 1- أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدى لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي. 2- تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز. 3- يمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا، كل على حدى، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

دراسة Wiersma (2009) بعنوان: " **For Which Purposes Do Managers Use Balanced Scorecard?: An Empirical Study**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة، وبكل دقة، الهدف التي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والاتصالات من خلال استبانة وزعت على موظفي هذه الشركات وتم الحصول على 224 إجابة، واختبرت الدراسة مجموعة من الفروض ، أهمها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيرادات المنظمة ويدعم الثقة لدى العميل ؟ وكانت

جميع الإجابات ال 224 تؤكد على أولوية تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل، ورغم أن ذلك يؤدى إلى زيادة التكلفة في الأجل القصير فإنه يمكن معالجة ذلك من خلال الرسملة وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة؛ لأنها ستؤدي إلى زيادة الإيرادات في الأجل الطويل. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنظمات؛ لأنها تعتبر كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنظمة أمام الغير؛ لأنها تستخدم المقاييس المالية وغير المالية، فهى بطاقة رصد ناتج تعاملات المنظمة.

دراسة Tohidi et al., (2010) بعنوان " **Using Balanced Scorecard In Educational Organizations**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية، وذلك بهدف تقييم الأداء في هذه المؤسسات، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: 1- أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية، وذلك من خلال الزيادة في أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمات التعليمية مما أدى إلى زيادة إيرادات الخدمات التعليمية، وذلك نتيجة لتحسين الأداء الناتج من التطوير والتحسين المستمر للخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين بناءً على تقييم الأداء عبر محور العملاء (الطلاب). 2- أن تسهيل طرق تقديم الخدمات التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة، مما ينعكس على زيادة رضا الطلاب، ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمات.

دراسة جيرة (2010) بعنوان: "**استخدام مدخل التقييم المتوازن للأداء لتحسين كفاءة وفاعلية الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات - دراسة تطبيقية**"، وقد هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة وفاعلية الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات من خلال استخدام مدخل التقييم المتوازن للأداء. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج ، من أهمها:

1- أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي- العميل-عمليات التشغيل الداخلية-النمو والتعلم) وبين زيادة المؤتمرات والمعارض، وبالتالي زيادة الربحية من المؤتمرات والمعارض.
2- لا تتوفر في الهيئة المصرية للمعارض المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين بسبب عدم وضوح الرؤية و الرسالة والاستراتيجية، بينما ذلك واضح للقيادات ومديري الإدارات، حيث تنفرد الإدارة العليا برسم السياسات والأهداف.

3- أن الهيئة المصرية للمعارض تستخدم المؤشرات المالية الكفيلة والمناسبة لتقييم أدائها ، مثل: نسب الربحية ونسب السيولة ونسب الكفاءة المناسبة.

4- لا تهتم الهيئة المصرية للمعارض بالمؤشرات غير المالية الخاصة بمحور عمليات التشغيل الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعلم.

دراسة إبراهيم (2011) بعنوان: "**استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات بالضريبة الإلكترونية –دراسة ميدانية**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونيا، وزيادة العوائد من الإيرادات من خلال تحسين جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومة الإلكترونية. وافترضت الدراسة فرضاً رئيسياً متضمناً أربعة فروض فرعية تتناسب مع الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المحور المالي- الممول (العميل)-العمليات الداخلية-التعلم والنمو. وقد تكون مجتمع الدراسة من العملين الفنيين في مصلحة الضرائب المصرية (ضريبة الدخل) العاملين بالفحص والربط الضريبي بالإضافة إلى الأكاديميين في مجال المحاسبة في الجامعات المصرية، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مع مراعاة العامل الديموغرافي حيث وزعت أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) على نوعية تتمتع بالخبرة الواسعة في مجال الفحص الضريبي والتعامل مع خدمات الإدارة الضريبية الإلكترونية، والذين لا تقل خبرتهم عن 10 سنوات، وبالنسبة للأكاديميين كانت الأولوية لدرجة الأستاذ ثم الأقل. وقد تم توزيع 110 قائمة استقصاء على عينة الدراسة، وبلغت القوائم المسترجعة والصالحة للتحليل 86 قائمة استقصاء؛ أي بنسبة 78% من القوائم الموزعة. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تعمل على تقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية على النحو الذي يساهم في تعظيم الإيرادات الضريبية، وترشيد تكلفة تقديمها، وتعظيم رضا الممول (العميل)، وتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية، وتنمية مهارات العاملين على النحو الذي ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم.

دراسة Chi, and Hung (2011) بعنوان: "**Is The Balanced Scorecard Really Helpful For Improving Performance? Evidence From Software Companies In China And Taiwan**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة المنشآت التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أدائها وتنفيذ استراتيجياتها، وقد أجريت الدراسة على المنشآت التي تعمل في مجال تقنية المعلومات في الصين وتايون. ولتحقيق هدف الدراسة تم مقارنة أداء المنشآت محل الدراسة لثلاث سنوات متتالية (2005،

2007،2006) وذلك على عينة من المنشآت التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن، وعينة أخرى من المنشآت التي لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المنشآت التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل، وكذلك أدائها التشغيلي قصير الأجل، من المنشآت التي لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة أبو جزر (2012) بعنوان: **:استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الالتزام بتطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بالمتغيرات التنظيمية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية)، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد قائمة استقصاء تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج ، أهمها: وجود أثر إيجابي ولكن بدرجة متفاوتة للمحاور الأربعة لنموذج المقياس المتوازن للأداء على أداء البنك، كما أن البنك الإسلامى الفلسطيني يطبق مقاييس أداء واضحة منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية، كما وجد أن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامى الفلسطيني أقل مما كان يتوقعه العملاء، بالإضافة إلى أن لدى البنك عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة .

ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة الأرباح

دراسة Qiang and Terry (2005)، بعنوان: "**مدى قيام مديري الشركات الأمريكية بممارسة إدارة الأرباح لزيادة قيمة حصصهم**"، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى قيام مديري الشركات الأمريكية بممارسة إدارة الأرباح لزيادة قيمة حصصهم، حيث أجريت هذه الدراسة على الشركات الأمريكية التي توفرت بياناتها في السوق خلال الفترة الدراسة (1993 – 2000)، حيث افترضت الدراسة بأن المديرين الذين يحصلون على حوافز ملكية عالية هم أكثر ميلاً للقيام ببيع حصصهم في المستقبل، وهذا ما يدفعهم إلى ممارسة إدارة الأرباح لزيادة قيمة حصصهم التي ستباع باستخدام التعويض المبني على الأسهم.

ومن أهم نتائج الدراسة أن المديرين الذين يحصلون على حوافز ملكية عالية هم أكثر ميلاً للقيام ببيع حصصهم في المستقبل، وأنهم أكثر ميلاً لتقديم تقارير أرباح تتوافق مع أو تفوق تنبؤات المحللين. كما أن حوافز حقوق الأسهم تؤدي إلى إدارة الأرباح، فالمديرون الذين

يمتلكون حوافز ملكية عالية، ينتفعون من إدارة الأرباح بهدف رفع أسعار الأسهم وزيـــادة قيمـــة حصصهم (من الأسهم) لكي تباع في المستقل.

وقد قدم (Roychowdhury, 2006) أدلة على أن المديرين يفضلون مـــنح خصـــم ســـعر لزيادة المبيعات بصورة مؤقتة، وكذلك لخفض تكلفة البضاعة المباعة من خلال زيادة المخـــزون، بالإضافة إلى خفض نفقاتهم المقدرة لتحسين صافي الأرباح. بينمـــا دراســـة(Graham et al., 2005) فحصت العوامل المهمة التي تؤثر في صافي الأرباح وقرارات الإفصاح، وقـــد أجـــرت الدراسة مسحاً ومقابلات لأكثر من (400) تنفيذي، ثم أظهرت النتائج أن 78% مـــنهم يفضـــلون إدارة الأرباح من خلال أخذ أعمال اقتصادية أكثر منها من خلال أخذ أعمال الخيارات المحاسبية المتمشية مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

دراسة (Aljifri, 2007) بعنوان: " **Management and Motivations of Earnings Management: A Critical Perspective** " فقد ركزت الدراسة على أساس الاســـتحقاق كأداة بناء لإدارة الأرباح، واستنتجت الدراسة أن نماذج أساس الاستحقاق المستخدمة مـــن قبـــل الباحثين لقياس إدارة الأرباح معقدة؛ وذلك لصـــعوبة قيـــاس الاســـتحقاقات الاختياريـــة وغيـــر الاختيارية؛ مما يظهر التساؤل التالي: هل نتائج الدراسات المتعلقة بإدارة الأرباح تتمتـــع بالدقـــة والمصداقية؟. وقد قدمت الدراسة عدداً من الدوافع المعقدة والمتداخلة للوحدات الاقتصادية لإدارة أرباحها الظاهرة في القوائم المالية. حيث بينت أن المديرين لديهم دوافع مختلفة للتلاعـــب فـــي صافي الدخل، وأنه لا توجد إجابة واضحة عن سبب اختيار المديرين لمجموعـــة محـــددة مـــن الإجراءات المحاسبية في فترة زمنية محددة. وكذلك قدمت الدراسة فهمـــاً جيـــداً للعلاقـــة بـــين الاستحقاقات الاختيارية والدوافع الإدارية وإدارة المكاسب، والتي ربما تغير وجهة نظر المهتمين الداخليين والخارجيين عن محتوى القوائم المالية ودور المراجعين، ولذلك فإن جودة المعلومـــات المتاحة للعامة ربما تتحسن وبالتالي ستتحسن خدمة مستخدمي التقارير السنوية.

دراسة شتيوي (2009)، بعنوان: **"دراسة تطبيقية لتحليل تـــأثير العوامـــل الاقتصـــادية علـــى ممارسات إدارة الأرباح بالشركات المصرية"**، وهدفت هذه الدراسة إلى إمكانية استخدام التغـــاير في أثر الاستحقاق المحاسبي كمقياس لمساحة حرية اختيار السياسات المحاسبية المستغلة من قبـــل المديرين، كما أن للتغاير في أثر الاستحقاق تطبيقات مهمة فـــي الدراســـات المتعلقـــة باكتشـــاف ممارسات إدارة الأرباح. وتسعى الدراسة لفحص مدى ارتبـــاط التغـــاير فـــي أثـــر الاســـتحقاق المحاسبي بالعوامل الاقتصادية والتي تشمل كلاً من خصائص الشركة وطبيعة بيئة الإفصاح. وقد اتضح من الدراسة ارتباط التغاير في أثر الاستحقاق المحاسبي بكل من حجم الشـــركة، ومعـــدل

الرفع المالي، وطول دورة العمليات، ومعدل النمو في الأصـــول، وبعــض العوامــل الأخـــرى. وتفسر نتائج الدراسة ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة الأخرى، على سبيل المثال، يفســر الدليل على وجود ممارسات محدودة لإدارة الأرباح من قبل الشركات الكبيرة ضآلة الأخطاء فـــي توقعات المحليين الماليين بالنسبة للشركات كبيرة الحجــم (Brown, 1987)، اكتشــفت بعــض الدراسات الأخرى وجود علاقة عكسية بين المحتوى الإعلامي للإعلان عن أرباح وحجم الشركة (Atiase, 1985: Bhushan, 1989) وترجع تلك الدراسات إلى تتبع المحليين الماليين للمركــز المالي للشركات كبيرة الحجم مما ينجم عنه توافر معلومات خاصة أكثر عــن تلــك الشــركات بالمقارنة بالشركات صغيرة الحجم.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان ، من أهمها: أن سبب ضآلة حجم إعلانات الأرباح غير المتوقعة للشركات كبيرة الحجم يتمثل في ممارسة تلك الشركات للتلاعب بــأثر الاســتحقاق بشكل أقل بالمقارنة بالشركات صغيرة الحجم. كما رأت الدراسة أن يتتبــع المحللــون المـــاليون المركز المالي للشركة على المساحة المتاحة لحرية الاختيار من بين السياسات المحاسبية وكــذلك توفير منهجية يمكن تطويرها لاستخدامها في تفسير كيفية تأثير تلك العوامل فـــي التـــأثير علـــى ممارسات إدارة الأرباح.

دراسة الداعور وعابد (2009)، بعنوان: "**أثر السياسات المحاسبية لإدارة المكاسب على أسعار أسهم الوحدات الاقتصادية المتداولة، في سوق فلسطين للأوراق المالية**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير تبني الإدارة لاستراتيجية إدارة المكاسب على أسعار الأسهم المتداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم اختيار جميع الوحدات الاقتصادية التي يتم تداول أسهمها في سوق فلسطين للأوراق المالية في الفترة ما بين 2004م حتى 2006م. وكذلك تم تقسيم تلك الوحدات إلى قسمين: أولهما: الوحدات الاقتصادية (مسح شامل) التي ارتفعت أسعار أسهمها عن سعر إصدارها حيث بلغت 14 وحدة، والأخرى: الوحدات الاقتصادية التي انخفضت أسعار أسهمها عن سعر إصدارها حيث بلغت 8 وحدات وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية (التحليل الأحادي والتحليل المتعدد باستخدام تحليل التمايز)؛ لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني إدارة الوحدة الاقتصادية لاستراتيجية إدارة المكاسب له تأثير على أسعار الأسهم المتداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية؛ وذلك لأن التحليل بين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين صافي أرباح الوحدة الاقتصادية والعائد على حقوق الملكية وبين أسعار الأسهم المتداولة في سوق الأوراق المالية، ومن المعروف تأثر هذين المؤشرين بتبني

الإدارة لاستراتيجية إدارة المكاسب. كما بينت الدراسة أيضاً أن إدارة الوحدات الاقتصادية قد تلجأ إلى استراتيجية إدارة المكاسب باتباع سياسات محاسبية لها تأثير على استقرار الدخل، وذلك للعديد من الدوافع التي أهمها مصلحة الإدارة، بالإضافة إلى دوافع المصالح الضريبية وتفادى التكاليف السياسية وتكاليف عقود الدين.

دراسة مبارك (2010) بعنوان "**جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على البيئة السعودية**"، وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية بهدف اختبار ما إذا كان لجودة أنشطة المراجعة الداخلية تأثير عكسي على ممارسات إدارة الأرباح. وقد حصلت الدراسة على البيانات الخاصة بالمتغير التابع (إدارة الأرباح) من التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية على الموقع الرسمي لسوق الاسهم السعودية، بينما تم الحصول على بيانات المتغير المستقل (جودة أنشطة المراجعة الداخلية) من خلال قائمة استقصاء وزعت على مدراء أقسام المراجعة الداخلية من خلال مقابلات شخصية أو عن طريق البريد الإلكتروني للشركات محل الدراسة. وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى: 1- وجود علاقة عكسية ذات تأثير معنوي بين جودة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية. 2- حجم عمل المراجعة الداخلية المرتبط بعملية إعداد وعرض التقارير المالية هو المتغير الوحيد الذي له علاقة عكسية ذات تأثير معنوي على إدارة الأرباح. واعتبرت الدراسة أن النتيجة السابقة نتيجة منطقية ؛ لأن ممارسات إدارة الأرباح غالباً يتم تطبيقها في مرحلة إعداد وعرض التقارير المالية. لذلك كلما كانت المراجعة الداخلية تمارس أنشطتها في هذه المرحلة، كان لها دور أكبر في كشف ممارسات إدارة الأرباح والعمل على الحد منها. بينما كلما ابتعدت عن هذه المنطقة وركزت على المهام الأخرى ، مثل: الرقابة الداخلية وتقويم الأداء، انحصر دورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح.

دراسة عبد الملك (2011) بعنوان "**أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة التحفظ المحاسبي في القوائم المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق المال المصري -دراسة نظرية وتطبيقية**". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في المحافظة على التحفظ المحاسبي للحد من الممارسات المتحررة للإدارة في حالة المفاضلة ما بين السياسات البديلة بما يعظم منفعتها على حساب مصلحة الأطراف الأخرى ذوى العلاقة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستنباطي من خلال الدراسة التحليلية لكل ما استطاعت الحصول عليه من مراجع، ثم استنباط الإجابة على تساؤلات الدراسة، بالإضافة، إلى الدراسة الميدانية من خلال استخدام

قائمة الاستقصاء وزعت على 74 شركة من الشركات المسجلة والنشطة في البورصة المصرية كأداة للحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة فروض الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل إدراكات المسئولين الوصفية إلى قيم كمية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها: 1- حوكمة الشركات تؤثر على درجة التحفظ المحاسبي. 2- مركز اهتمام حوكمة الشركات هو سلوك الإدارة. 3- حوكمة الشركات تمنع التقارير المالية الاحتيالية من خلال التحفظ المحاسبي. 4- هناك قواعد ارتباط إيجابية بين قواعد حوكمة الشركات والتحفظ المحاسبي. 5- أكثر قواعد حوكمة الشركات تأثيراً على درجة التحفظ المحاسبي استقلال مجلس الإدارة، وأقلها المحافظة على أصحاب المصالح الأخرى.

دراسة شاهين (2012)، بعنوان "**إدارة الأرباح ومخاطرها في البيئة المصرفية: دراسة تحليلية تطبيقية على المصارف الوطنية الفلسطينية**". هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى ممارسة إدارة الأرباح في البيئة المصرفية والمخاطر التي تنطوي عليها من خلال التعرف على طبيعة تلك العمليات ومؤشراتها والأساليب المتبعة في ممارستها، والآثار المترتبة عليها، ومدى ممارسة الإدارة المصرفية في المصارف الوطنية العاملة في فلسطين لتلك العمليات.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم أولاً الكشف عما إذا كانت المصارف الفلسطينية تقوم بعمليات ممارسة إدارة الأرباح من عدمه، من خلال تحليل البيانات المالية للمصارف موضوع العينة، كما تم ثانياً استطلاع آراء أفراد العينة حول مدى إدراك الإدارة المصرفية للمخاطر الناتجة عن تلك الممارسات وتأثيراتها على المتغيرات التي تتضمنها الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة لهذا الغرض.

وقد أظهرت الدراسة قيام إدارات المصارف في فلسطين بعمليات ممارسة إدارة الأرباح بدرجة كبيرة خلال سنوات الدراسة، وأن تفاوت تركيزها ومدتها بين تلك المصارف، وأشارت الدراسة إلى خطورة هذه الظاهرة على الأداء المصرفي ومصداقية التقارير المالية المنشورة، وافتقارها لخصائص الجودة، مما يؤثر على قرار مستخدمي تلك التقارير.

التعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق يتضح أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على إدارة الأرباح من حيث المفهوم والدوافع وطرق القياس، كما أن العديد من الدراسات أيضا ركز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم ومتطلبات التطبيق والمزايا التي تحققها الوحدات الاقتصادية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. و تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على

أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال وعلاقة ودور بطاقة الأداء المتوازن بقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية.

فتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، حيث جاءت الدراسة متفقة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ممارسات إدارة الأرباح، كما أن هذه الدراسة تساهم في الكشف عن ممارسات إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية محل الدراسة. كما أن الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في أهمية هذه البطاقة لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية ودورها في التحسين المستمر.

ولقد تناولت الدراسات السابقة عدة أساليب وطرق وعوامل لها تأثير على إدارة الأرباح منها الحوكمة وجودة أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها استخدمت أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) للاستفادة منه في الحد من إدارة الأرباح، وحسب علم الباحث إنها الأولى في قطاع غزة التي تعني بموضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، وذلك بهدف المساهمة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في الوحدات الفلسطينية، وذلك من خلال الاستفادة من الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في تقييم أداء الوحدات، ووضع رؤية واضحة في كشف عملية ممارسة إدارة الأرباح.

تحليل خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة، ومنه يتبين أن غالبية أفـراد العينـة لـديهم القدرة والخبرة والكفاءة والمهنية، مما يعزز من مصداقية البيانات التي تم الحصـول عليهـا مـن خلالهم وإمكانية الاعتماد عليها. حيث إن 90% منهم يحملون درجة البكالوريوس والماجستير، مما يؤكد أن أفراد العينة يمتلكون وعياً كبيراً بجوانب الضعف والقوة في وحداتهم مما يجعلهم قـادرين على تحديد مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وحداتهم. كما أن 92% منهم يتمتعـون بخبـرة عملية تزيد عن 6 سنوات، مما يؤكد أنهم يعرفون التفاصيل الدقيقة بعملهـم. بالإضـافة إلـى أن غالبيتهم تلقوا دورات تدريبية في مجال عملهم وتخصصاتهم في مجال المحاسبة والإدارة والعلـوم المالية، مما يجعلهم الأقدر على تحويل العلوم النظرية إلى واقع تنفيذي، وهذا يدعم من مصـداقية البيانات المتحصلة منهم ومدى الاعتماد عليها .

جدول (2)

يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (N=96)

البيان	N	%	البيان	N	%
المؤهل العلمي			**عدد الدورات التدريبية**		
دبلوم	10	10.4	لا يوجد	12	12.5
بكالوريوس	76	79.2	5 دورات أو اقل	54	56.3
ماجستير	10	10.4	أكثر من 5 دورات	30	31.3
الاجمالي	**96**	**%100**	**الاجمالي**	**96**	**%100**
الاختصاص العلمي			**عدد سنوات الخبرة**		
محاسبة	35	36.5	1-5 سنوات	8	8.3
إدارة اعمال	36	37.5	6-10 سنوات	34	35.4
علوم مالية ومصرفية	10	10.4	11-15 سنة	46	47.9
اقتصاد	15	15.6	16-20 سنة	2	2.1
الاجمالي	**96**	**%100**	أكثر من 20 سنة	6	6.3
المسمى الوظيفي			**الاجمالي**	**96**	**%100**
مدير عام	5	5.2			
مدير فرع	17	17.7			
مدير دائرة	22	22.9			
رئيس قسم	52	54.2			
الاجمالي	**96**	**%100**			

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها واختبار فرضياتها:

الفرضية الأولى:

تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية جوانب مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمستويات مختلفة.

الفرضية الفرعية الأولى:

5- تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في الجانب المالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

للتعرف على مستوى تطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي من بطاقة الأداء المتوازن واختبار الفرضية، فقد تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لفقرات المحور

الأول (الجانب المالي)، وكذلك تم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج الخاصة بذلك، موضحة في الجدول رقم (3).

جدول (3)

نتائج اختبار الإشارة والأهمية النسبية لفقرات محور تطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة (Z)	الترتيب
1	يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل(وليس تحقيق أقصى ربح)، هدفا استراتيجيا قابلا للتحقيق	4.46	0.125	89.23	**-6.89	1
2	يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، من المقاييس الأساسية التي تقوم شركتكم بتطبيقها	4.00	0.982	80.00	**-5.54	2
3	يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، تحقيق أقصى فاعلية ممكنة	3.92	0.324	78.46	**-4.24	3
4	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار	3.62	0.940	72.31	**-3.68	4
5	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصاديا، مقياساً استراتيجيا تسعى شركتكم إلى تحقيقه	3.54	0.098	70.77	**-2.71	5
	الدرجة الكلية	3.91	0.494	78.15	**-5.42	

**** p-value < 0.01   * p-value < 0.05   // p-value > 0.05**

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات المحور الأول الذي يقيس (تطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي) بلغ 3.91 درجة وبانحراف معياري قدره 0.494 وبلغت الأهمية النسبية للمحور 78.15%، والقيمة الاحتمالية للمحور أقل من 0.01 حيث بلغت قيمة (z) 5.42- وهي دالة إحصائياً. وحيث إن متوسط درجة الاستجابة لفقرات محور تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن الوحدات

الاقتصادية التي يعملون بها تعمل على تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي بصورة جيدة، ويرونه هدفاً استراتيجياً ويمكن تطبيقه. وهذا يدلل على أهمية الجانب المالي بالنسبة للوحدات الاقتصادية الفلسطينية، لما لهذا الجانب من دور بارز ومهم في الحفاظ على الوحدات واستمراريتها في السوق لأداء الخدمة أو تقديم المنتج، والمحافظة أيضاً على المساهمين وتعزيز قدرة الوحدات على تطوير منتجاتها وخدماتها بصورة تعكس التطور التكنولوجي وإرضاء العملاء، لتصبح قادرة على المنافسة في ظل تزايد حدة المنافسة في عالمنا. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولي.

أما بالنسبة لفقرات المحور الأول فقد لوحظ بأن الأوزان النسبية تراوحت ما بين 89.32% للفقرة الأولى (**يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح)، هدفا استراتيجيا قابلا للتحقيق**) في حين حصلت الفقرة الخامسة (**يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصاديا، مقياسا استراتيجيا تسعى شركتكم إلى تحقيقه**) على وزن نسبي مقداره 70.77% ، مما يدل على أن فقرات المحور يتم تطبيقها بدرجة كبيرة في الوحدات الفلسطينية. كما أن جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1%.

الفرضية الفرعية الثانية:

تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في جانب العميل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

للتعرف على مستوى تطبيق مقياس الأداء في جانب العميل من بطاقة الأداء المتوزان واختبار الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني (تطبيق مقياس الأداء في جانب العميل)، ثم تم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات المحور، والدرجة الكلية للمحور حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (4).

جدول (4)

نتائج اختبار الإشارة والأهمية النسبية لفقرات بعد تطبيق مقياس الأداء في جانب العميل

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة (Z)	الترتيب
1	يتكون مقياس الحصة السوقية العادلة، من عناصر تعمل على	3.24	0.756	64.75	-3.16**	3

	تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية و الحصة السوقية المستهدفة					
2	يراعي مقياس حيازة عملاء جدد، تحقيق هدف الربحية العادلة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة	3.77	0.458	75.38	**-4.82	1
3	يستهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، إيجاد منتجات تلبي حاجات العملاء المادية والمعنوية	3.69	0.968	73.85	**-3.31	2
4	يحتوي مقياس ربحية العملاء على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل	2.69	0.986	53.85	//-1.18	5
5	يسعى مقياس رضا العميل، إلى تحقيق الرضا النفسي و الربح المادي العادل	3.23	0.793	64.62	//-0.90	4
	الدرجة الكلية	3.33	**0.772**	66.50	**-2.61	

**** p-value < 0.01 * p-value < 0.05 // p-value > 0.05**

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات المحور الثاني الذي يقيس (تطبيق مقياس الأداء في جانب العميل) بلغ 3.33 درجة، وبانحراف معياري قدره 0.772، وبلغت الأهمية النسبية للمحور 66.5%، والقيمة الاحتمالية للمحور أقل من 0.01 وهي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة (z) ‎-2.61، وحيث إن متوسط درجة الاستجابة لمحور تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن الوحدات الاقتصادية التي يعملون لديها تقوم بتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل. لما لهذا الجانب من أهمية للحفاظ على العملاء وتحقيق رضاهم وجذب عملاء جدد مما ينعكس إيجابياً على الجانب المالي. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لفقرات المحور الثاني فقد لوحظ بأن الأوزان النسبية تراوحت ما بين 75.38% للفقرة الثانية (**يراعي مقياس حيازة عملاء جدد، تحقيق هدف الربحية العادلة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة**)، بينما حصلت الفقرة الرابعة (**يحتوي مقياس ربحية العملاء على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل**) على أدنى وزن نسبى 53.85% ، مما يدل على أن فقرات

المحور يتم تطبيقها بدرجة متوسطة فأعلى في الوحدات الفلسطينية. كما أن الفقرات رقم 1 و2 و 3 دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1% ، أما الفقرات الأخرى فهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

للتعرف على مستوى تطبيق مقياس الأداء في جانب العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوزان، واختبار الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث (تطبيق مقياس الأداء في العمليات الداخلية)، ثم تم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (5).

جدول (5)

نتائج اختبار الإشارة والأهمية النسبية لفقرات بعد تطبيق مقياس الأداء في العمليات الداخلية

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة (Z)	الترتيب
1	يتضمن مقياس تحقيق الفاعلية الإنتاجية، الوصول إلى الوحدات الإنتاجية المستهدفة مقابل اقل وقت عمل أو اقل تكلفة	3.92	0.831	78.46	**-4.59	2
2	يحسب مقياس الجودة و النوعية، النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة (أو اقل نسبة عيب مسموح بها).	4.23	0.635	84.62	**-5.45	1
3	يتضمن مقياس الإتقان في المنتجات والخدمات هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية	3.69	0.943	73.85	**-3.11	4
4	يقوم مقياس الاختراق و النفاذ للسوق، بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعة	3.54	0.982	70.77	**-3.16	5

5	يحدد مقياس الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة	3.92	0.811	78.46	-5.42**	2
	الدرجة الكلية	3.86	0.841	77.23	-5.44**	

**** p-value < 0.01 * p-value < 0.05 // p-value > 0.05**

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات المحور الثالث الذي يقيس (تطبيق مقياس الأداء في جانب العمليات الداخلية) بلغ 3.86 درجة وبانحراف معياري قدره 0.841 وبلغت الأهمية النسبية للمحور 77.23%، والقيمة الاحتمالية للمحور أقل من 0.01 وهي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة (z) 5.44- وحيث إن متوسط درجة الاستجابة لمحور تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن الوحدات الاقتصادية التي يعملون لديها تقوم بتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

أما بالنسبة لفقرات المحور الثالث فقد لوحظ بأن الأوزان النسبية تراوحت ما بين 84.62% للفقرة الثانية (**يحسب مقياس الجودة والنوعية، النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة (أو أقل نسبة عيب مسموح بها)**) بينما حصلت الفرة الرابعة (**يقوم مقياس الاختراق و النفاذ للسوق، بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعة**) على أقل وزن نسبي قدره 70.77%، مما يدل علي أن فقرات المحور يتم تطبيقها بدرجة جيدة فأعلى في الوحدات الفلسطينية. كما أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1%. وهذا يدلل على اهتمام الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بجانب العمليات الداخلية، لما لهذا الجانب من أهمية في المحافظة على جودة المنتج، ومكانته في السوق، وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين والمرتقبين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

للتعرف على مستوى تطبيق مقياس الأداء في جانب النمو والتعلم من بطاقة الأداء المتوزان، واختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لفقرات المحور الرابع (تطبيق مقياس الأداء في النمو والتعلم)، ثم تم إيجاد قيمة اختبار

الإشارة لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (6).

جدول (6)

نتائج اختبار الإشارة والأهمية النسبية لفقرات محور تطبيق مقياس الأداء في النمو والتعلم

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة (Z)	الترتيب
1	يعتني مقياس مستوى القدرة الفردية، بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد	3.61	0.633	72.25	**-4.4	2
2	يشترط مقياس الإبداعية الفردية المطبق لدى شركتكم، بتوفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول	3.63	0.328	72.5	**-4.3	1
3	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم بتلبية حاجات الموظف بما يناسب مع قدراته و مؤهلاته	3.27	0.952	65.5	//-0.32	4
4	يتركز مقياس ربحية الموظف، حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة	3.2	1.012	64.0	*-2.35	5
5	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف، على مقاييس الكفاءة و الفاعلية الفردية	3.3	0.843	66.0	**-2.68	3
	الدرجة الكلية	3. 4	0.754	68.05	**-2.7	

**** p-value < 0.01   * p-value < 0.05   // p-value > 0.05**

وقد أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات المحور الأول الذي يقيس (تطبيق مقياس الأداء في جانب النمو والتعلم) بلغ 3.4 وبانحراف معياري قدره 0.754 درجة وبلغت الأهمية النسبية للمحور 68.05% وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون ويرون بأنه يتم تطبيق مقياس الأداء في جانب النمو والتعلم في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وهذه الموافقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01 حيث بلغت قيمة (z) 2.7- . مما يشير الى أن العاملين في الوحدات الفلسطينية محل الدراسة يرون بأنه يتم تطبيق مقياس الأداء لجانب النمو والتعلم بدرجة جيدة في وحداتهم، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

أما بالنسبة لفقرات المحور الرابع فقد لوحظ بأن الأوزان النسبية تراوحت ما بين 72.5% للفقرة الثانية (**يشترط مقياس الإبداعية الفردية المطبق لدى شركتكم، بتوفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول**) بينما حصلت الفقرة الرابعة (**يتركز مقياس ربحية الموظف، حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة**) على أقل وزن نسبي وقدره 64%، مما يدل على أن فقرات المحور يتم تطبيقها بدرجة متوسطة فأعلى حتى درجة جيدة في الوحدات الفلسطينية، وجميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1% أو 5% ما عدا الفقرة رقم 3 فهى غير دالة إحصائياً. وهذا يدلل على اهتمام الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بالجانب الرابع من جوانب بطاقة الأداء المتوازن (النمو والتعلم)، لما لهذا الجانب من دور في إكساب العاملين بالوحدات الاقتصادية المهارة والكفاءة والمهنية اللازمة للحفاظ على جودة وسلامة المنتج أو الخدمة، والمحافظة على الموارد المتاحة واستخدامها الاستخدام الأمثل، مما ينعكس إيجابياً على جانب العمليات الداخلية والعملاء، ومن ثم الجانب المالي.

الفرضية الأولى:

تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية جوانب مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمستويات مختلفة.

يوضح الجدول رقم (7) مستويات تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجوانب بطاقة الأداء المتوازن بلغ 3.63 درجة، وبانحراف معياري 0.715، وبوزن نسبي 72.48%، وهذا يشير إلى أن توجهات أفراد العينة بالنسبة لتطبيق مقاييس الأداء الأربعة ايجابية بدرجة جيدة فأكثر. وبما أن بطاقة الأداء المتوازن لديها أربعة جوانب، فقد احتل الجانب المالي المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وبوزن نسبي 78.15%، بينما احتل جانب العمليات الداخلية المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 77.23%، في حين احتل جانب النمو والتعلم المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 68.05%، بينما احتل جانب العميل المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 66.50%.

وهذا يشير إلى أن العاملين في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية يرون بأنه يتم تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن في وحداتهم بدرجة جيدة فأكثر. وهذا يدلل على اهتمام الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء ومسايرة هذه الوحدات للأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية، وذلك بهدف تطوير أنظمتها وبرامجها، لكى تتمكن من الحفاظ على وجودها، وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأفضل صورة ممكنة، وان كان الوضع الاقتصادي الفلسطيني صعباً جداً وخاصة مع ممارسات الاحتلال الصهيوني الذى يعمل دائماً على عدم تطور الاقتصاد

الفلسطيني وربطه باقتصاده. وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى "**تطبق الوحدات الاقتصادية الفلسطينية جوانب مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمستويات مختلفة**"، **ورفض الفرضية العدمية.**

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة ، مثل: دراسة علام (2007) ودراسة Davandri & Yousefi (2011) التي رأت أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت تستخدم بشكل واسع من قبل جميع منشات الأعمال، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Al Sheikh Ali, (2007) والتي هدفت إلى تقييم شركتي جوال والاتصالات الفلسطينيتين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ووجدت أن كلا الشركتين يطبق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة ولكن بمستويات مختلفة. وكذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو جزر (2012) في أن البنك الإسلامي الفلسطيني يطبق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة ولكن بدرجة متفاوتة، ولها أثر إيجابي على أداء البنك. كما تتفق في أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة Wiersma (2009) التي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنظمة أمام الغير، وترى أهمية وضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع المنظمات. كما أن التنوع في مجالات عينة الدراسة (بنوك إسلامية ووطنية، شركات تأمين، اتصالات، كهرباء) والتي أظهرت الدراسة بأنها تطبق BSC يتفق مع الدراسات السابقة التي أظهرت تطبيق البطاقة في العديد من المنظمات في مجالات مختلفة، مثل: دراسة (2010) Tahidi et al والتي بينت أهمية استخدام BSC في المؤسسات التعليمية الحكومية، ودراستي إبراهيم وجيرة (2011) و (2010) والتي بينت أهمية تطبيق BSC لتقويم أداء الخدمات بالضريبة الالكترونية، وأهمية BSC في تحسين كفاءة الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات، ودراسة درغام وأبو فضة (2009) والتي تناولت تطبيق BSC في المصارف الفلسطينية.

جدول (7)

تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بقطاع غزة

جوانب بطاقة الأداء المتوازن	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة (z) مستوى الدلالة	الترتيب
الجانب المالي	5	25	3.91	0.494	78.15	**-5.42	1
جانب العميل	5	25	3.33	0.772	66.50	**-2.61	4
جانب العمليات	5	25	3.86	0.841	77.23	**-5.44	2

الداخلية							
جانب النمو والتعلم	5	25	3. 4	0.754	68.05	**-2.7	3
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	20	100	3.63	0.715	72.48	**-4.04	

**** p-value < 0.01   * p-value < 0.05   // p-value > 0.05**

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوحدة الاقتصادية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إيجاد اختبار تحليل التبـاين One-way ANOVA لكشف الفروق بين الوحدات الاقتصادية (شركة توزيع كهرباء غزة، شركة الاتصالات الفلسطينية، بنك فلسطين، شركة ترست للتأمين، شركة الوطنية للتأمين، بنك الاستثمار الفلسطيني، المجموعة الأهلية للتأمين، البنك الإسلامي العربي) وتأثيرها على جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ببطاقة الأداء المتوازن، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (8).

جدول (8)

نتائج اختبار تحليل التباين لكشف الفروق بين الوحدات الاقتصادية و جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة

الجوانب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الجانب المالي	بين المجموعات	491.5	7.0	70.2	16.9	**0.0001
	داخل المجموعات	365.3	88.0	4.2		
	المجموع	856.7	95.0			
جانب العميل	بين المجموعات	633.0	7.0	90.4	10.8	**0.0001
	داخل المجموعات	739.9	88.0	8.4		
	المجموع	1373.0	95.0			
جانب العمليات	بين المجموعات	518.7	7.0	74.1	15.4	**0.0001
	داخل	423.3	88.0	4.8		

الداخلية	المجموعات					
	المجموع	942.0	95.0			
جانب النمو و التعلم	بين المجموعات	311.2	7.0	44.5	4.1	**0.0001
	داخل المجموعات	945.4	88.0	10.7		
	المجموع	1256.7	95.0			
جوانب تطبيق مقاييس الأداء	بين المجموعات	6877.1	7.0	982.4	26.4	**0.0001
	داخل المجموعات	3274.7	88.0	37.2		
	المجموع	10151.8	95.0			

**** دالة عند 0.01   * دالة عند 0.05   // غير دالة**

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق:

- بالنسبة للجانب الأول (الجانب المالي):(F-test= 16.9, p-value< 0.01) لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجانب المالي بالنسبة للوحدات الاقتصادية لأفراد العينة، ولكشف الفروق بين الشركات تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين في الجدول رقم (9)، فقد تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في المجموعة الأهلية للتأمين يعتقدون أن الجانب المالي أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون في الشركات الأخرى، كذلك العاملون في شركة ترست للتأمين يرون أن الجانب المالي أقل أهمية من الأفراد الذين يعملون في الشركات الأخرى، أيضاً العاملون في بنك فلسطين يرون أن الجانب المالي أكبر أهمية من الأفراد الذين يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية و شركة الوطنية للتأمين، أيضا العاملون في شركة توزيع الكهرباء يرون أن الجانب المالي أكبر أهمية من الأفراد الذين يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية و شركة الوطنية للتأمين، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين الشركات الأخرى.
- بالنسبة للجانب الثاني (جانب العميل): (F-test= 10.8, p-value< 0.01) لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جانب العميل بالنسبة الوحدات الاقتصادية لأفراد العينة، ولكشف الفروق بين الوحدات الاقتصادية تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في المجموعة الأهلية للتأمين

يعتقدون أن جانب العميل أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون في الشركات الأخرى، كذلك العاملون في شركة ترست للتأمين يرون أن جانب العميل أقل أهمية من الأفراد الذين يعملون في الشركات الأخرى، أيضا العاملون في بنك فلسطين يرون أن جانب العميل أكبر أهمية من الأفراد الذين يعملون في بنك الاستثمار الفلسطيني و شركة الوطنية للتأمين، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين الشركات الأخرى.

- بالنسبة للجانب الثالث (العمليات الداخلية): (F-test=15.4, p-value< 0.01) لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمليات الداخلية بالنسبة الوحدات الاقتصادية لأفراد العينة، ولكشف الفروق بين الشركات تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في المجموعة الأهلية للتأمين يعتقدون أن جانب العمليات الداخلية أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية الأخرى، كذلك العاملون في بنك فلسطين يرون أن جانب العمليات الداخلية أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية الأخرى عدا المجموعة الأهلية للتأمين، كذلك تبين أن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية لديهم توجهات موافقة أكبر من الأفراد الذين يعملون في شركة توزيع الكهرباء، وكذلك العاملون في شركة ترست للتأمين، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، بينما لم يلاحظ فروق بين الشركات الأخرى.
- بالنسبة للجانب الرابع (النمو والتعلم): (F-test=4.1, p-value< 0.01) لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمو و التعلم بالنسبة الوحدات الاقتصادية (شركة توزيع كهرباء غزة، شركة الاتصالات الفلسطينية، بنك فلسطين، شركة ترست للتأمين، شركة الوطنية للتأمين، بنك الاستثمار الفلسطيني، المجموعة الأهلية للتأمين، البنك الإسلامي العربي) لأفراد العينة، ولكشف الفروق بين الشركات تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في شركة ترست لديهم توجهات أقل موافقة لجانب النمو و التعلم من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية الأخرى، كذلك العاملون في بنك فلسطين يرون أن جانب النمو والتعلم أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية التالية(شركة الاتصالات الفلسطينية، بنك الاستثمار الفلسطيني، شركة الوطنية للتأمين)، كذلك العاملون في المجموعة الأهلية للتأمين لديهم موافقة على جانب النمو والتعلم أكبر من العاملين في الوحدات الاقتصادية التالية(شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة توزيع الكهرباء، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، شركة الوطنية للتأمين)، أيضا العاملون في شركة توزيع الكهرباء لديهم آراء إيجابية أكثر من العاملين في

شركة الوطنية للتأمين، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين الشركات الأخرى.

- بالنسبة للجانب الكلي (جوانب تطبيق مقاييس الأداء): (F-test=26.4, p-value< 0.01) لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جوانب تطبيق مقاييس الأداء بالنسبة للوحدات الاقتصادية التالية (شركة توزيع كهرباء غزة، شركة الاتصالات الفلسطينية، بنك فلسطين، شركة ترست للتأمين، شركة الوطنية للتأمين، بنك الاستثمار الفلسطيني، المجموعة الأهلية للتأمين، البنك الإسلامي العربي) لأفراد العينة، ولكشف الفروق بين الوحدات الاقتصادية تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في المجموعة الأهلية للتأمين لديهم توجهات أكثر إيجابية لجوانب تطبيق مقاييس الأداء من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية الأخرى، تبين كذلك أن أفراد العينة الذين يعملون في بنك فلسطين لديهم توجهات أكبر لجوانب تطبيق مقاييس الأداء من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية الأخرى عدا المجموعة الأهلية للتأمين، تبين كذلك أن أفراد العينة الذين يعملون في شركة ترست للتأمين لديهم توجهات أقل لجوانب تطبيق مقاييس الأداء من الأفراد الذين يعملون في الوحدات الاقتصادية الأخرى، كذلك تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية لديهم توجهات أكبر لجوانب تطبيق مقاييس الأداء من الأفراد الذين يعملون في شركة الوطنية للتأمين، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ فروق بين الوحدات الاقتصادية الأخرى.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوحدة الاقتصادية**" وقبول الفرضية البديلة " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوحدة الاقتصادية**". وهذا يتفق مع نتائج دراسة Al Sheikh Ali (2007) التي بينت أن تقييم العاملين للجانب المالي وجانب الزبائن متساو بينما تقييمهم لجانب العمليات الداخلية وجانب النمو والتعلم مختلف، هذا داخل المنظمة الواحدة فما بال المنظمات المختلفة. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زويلف ونور (2005) في أن مقاييس الأداء لمحاور البطاقة الأربعة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وذلك وفقا لطبيعة أنشطة وفعاليات المنظمة وأقسامها.

جدول(9)

يوضح الأوساط و الفروق بين الأوساط لجوانب تطبيق مقاييس الأداء بالنسبة لموظفي الوحدات الاقتصادية الفلسطينية باستعمال اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالتها

الجوانب	الشركة التي يعمل بها الموظف	المتوسطات لكل شركة	بنك فلسطين	شركة الاتصالات الفلسطينية	شركة توزيع الكهرباء	بنك الاستثمار الفلسطيني	شركة ترست	الوطنية للتأمين	البنك العربي الاسلامي	الشركة الاهلية للتأمين
الجانب المالي	بنك فلسطين	15.85	1							
	شركة الاتصالات الفلسطينية	14.60	*0.035	1						
	شركة توزيع الكهرباء	16.00	//0.808	*0.019	1					
	بنك الاستثمار الفلسطيني	15.30	//0.469	//0.340	//0.357	1				
	شركة ترست	9.50	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1			
	الوطنية للتأمين	14.08	*0.012	//0.435	**0.007	//0.139	**0.000	1		
	البنك العربي الاسلامي	14.56	//0.101	//0.953	//0.068	//0.408	**0.000	//0.573	1	
	الشركة الاهلية للتأمين	21.73	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1
جانب العميل	بنك فلسطين	16.20	1							
	شركة الاتصالات الفلسطينية	14.88	//0.112	1						
	شركة توزيع الكهرباء	14.50	//0.053	//0.645	1					
	بنك الاستثمار الفلسطيني	13.00	*0.003	//0.070	//0.161	1				
	شركة ترست	8.50	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1			
	الوطنية للتأمين	14.00	*0.026	//0.351	//0.610	//0.388	**0.000	1		
	البنك	15.33	//0.433	//0.672	//0.451	//0.067	**0.000	//0.265	1	

	العربي الاسلامي									
	الشركة الاهلية للتأمين	21.73	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1
جانب العمليات الداخلية	بنك فلسطين	16.85	1							
	شركة الاتصالات الفلسطينية	15.28	*0.016	1						
	شركة توزيع الكهرباء	13.25	**0.000	**0.002	1					
	بنك الاستثمار الفلسطيني	13.80	**0.000	//0.067	//0.508	1				
	شركة ترست	13.33	**0.000	*0.011	//0.915	//0.612	1			
	الوطنية للتأمين	14.54	**0.003	//0.313	//0.094	//0.414	//0.162	1		
	البنك العربي الاسلامي	14.44	**0.006	//0.317	//0.167	//0.514	//0.242	//0.919	1	
	الشركة الاهلية للتأمين	21.00	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1
جانب النمو والتعلم	بنك فلسطين	16.80	1							
	شركة الاتصالات الفلسطينية	14.88	*0.044	1						
	شركة توزيع الكهرباء	15.50	//0.193	//0.511	1					
	بنك الاستثمار الفلسطيني	13.30	**0.005	//0.181	//0.073	1				
	شركة ترست	8.33	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1			
	الوطنية للتأمين	12.92	**0.001	//0.071	*0.023	//0.776	**0.000	1		
	البنك العربي الاسلامي	14.89	//0.132	//0.994	//0.628	//0.273	**0.000	//0.151	1	
	الشركة الاهلية للتأمين	19.36	//0.032	**0.000	**0.001	**0.000	**0.000	**0.000	**0.002	1

جوانب تطبيق مقاييس الأداء	بنك فلسطين	65.70	1							
	شركة الاتصالات الفلسطينية	59.64	**0.001	1						
	شركة توزيع الكهرباء	59.25	**0.001	//0.822	1					
	بنك الاستثمار الفلسطيني	55.40	**0.000	//0.052	//0.087	1				
	شركة ترست	39.67	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1			
	الوطنية للتأمين	55.54	**0.000	*0.040	//0.073	//0.955	**0.000	1		
	البنك العربي الاسلامي	59.22	**0.006	//0.852	//0.990	//0.151	**0.000	//0.143	1	
	الشركة الاهلية للتأمين	83.82	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	1

**** دالة عند 0.01   * دالة عند 0.05   // غير دالة**

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم أولا التعرف على النماذج التي تستخدم لقياس إدارة الأرباح، واختيار النموذج الذي سيستخدم في هذه الدراسة لقياس إدارة الأرباح في الشركات محل الدراسة، ومن ثم إيجاد علاقة الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الأرباح.

نماذج التنبؤ بإدارة الأرباح:

وقد قسم McNichols, (2002) النماذج التي قدمت لقياس التلاعب في الأرباح قبل عام 2000 إلى ثلاثة أقسام هي:

أ. نماذج ركزت على أثر الاستحقاق على مستوى الصناعة.

ب. نماذج ركزت على تحليل توزيعات الأرباح.

ج. نماذج ركزت على احتساب الاستحقاق الإجمالي وتقسيمه إلى إجباري واختياري.

1- نموذج (1985) Healy ويتمثل الاستحقاق الاختياري المقدر خلال فترة معينة طبقاً لهذا النموذج بأنه إجمالي الاستحقاق مقسوماً على إجمالي الأصول أول الفترة. وهذا يعني أن الاستحقاق غير الاختياري يتوقع أن يكون صفرا. بمعنى أن نموذج Healy يقسم الاستحقاق إلى اختياري وغير اختياري، وحجم الاستحقاق الاختياري يحدد درجة إدارة الأرباح. ويعد هذا النموذج من أبسط النماذج، إلا أنه لا يأخذ في الاعتبار طبيعة العمليات التي قد تتطلب مستوى معين من الاستحقاق. وتعبر المعادلة التالية عن نموذج Healy:

$EDAC_{it} = TAC_{it} / A_{it}-1$

Where:

$EDAC_{it}$ = Estimated discretionary accruals for firm i in year t.

TAC_{it} = Total accruals for firm i at the beginning of year t.

$A_{it} – 1$= Total assets for firm i at the beginning of year t.

" i" refers to the firm or the industry depending on whether the analysis is time series or cross – sectional.

2- نموذج (1986) ,DeAngelo يختبر هذا النموذج إدارة الأرباح عن طريق حساب الاختلافات بين أجمالي الاستحقاق بين فترتين وقسمتها على إجمالي الأصول أول الفترة الأخيرة، ويفترض عدم جود إدارة أرباح في الفترة الحالية إذا كان الاختلاف بين أجمالي الاستحقاق في الفترة الحالية والفترة السابقة يساوي صفرا. ولكن يؤخذ على هذا النموذج أنه لا يأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية. وتعبر المعادلة التالية عن نموذج DeAngelo

$EDAC_{it} = TAC_{it} - TAC_{it}-1 / A_{it}-1$

Where:

$EDAC_{it}$ = Estimated discretionary accruals for firm i in year t.

TAC_{it} = Total accruals for firm i at the beginning of year t.

$A_{it} – 1$ Total assets for firm i at the beginning of year t.

" i" refers to the firm or the industry depending on whether the analysis is time series or cross – sectional.

3- نموذج (1991) ,Jones اقترح النموذج التحكم في أثر الظروف الاقتصادية للشركة على الاستحقاق غير الاختياري عن طريق تضمين افتراض أن الإيرادات غير اختيارية. وتعبر المعادلة التالية عن نموذج jones

$TAC_{it} / A_{it}-1 = \alpha i1 (1/A_{it}-1) \beta il (REV_{it} / A_{it}-1) + \beta i2 (PPE_{it}/A_{it}-1) + €\mu$

Where:

TAC_{it} = Total Accruals for firm i in year t,

A_{it} -1= Total Assets for firm I at the beginning of year t,

REV_{it} = change in revenue for firm if from year t- 1 to year t , and

PPE_{it} = Gross property, plant, and equipment for firm i in year t.

All variables are deflated by beginning total assets to adjust for heteroscedasticity.

4- نموذج Dechow, et. Al.,(1995) وهونسخة معدلة لنموذج Jones حيث تناول النموذج قضية التحكم في الإيرادات وعلاقته بإدارة الأرباح. ويفترض النموذج ضمنا أن كل التغيرات في المبيعات الآجلة خلال فترة الدراسة تنتج عن إدارة الأرباح. وتعبر المعادلة التالية عن النمـوذج المعدل:

$EDAC_{it}$ = TAC_{it} / A_{it}-1 – { ail (1 / A_{it}-1) + bil ((. REV_{it} _ AR_{it})/A_{it}-1)+bi2 (PPE_{it}/A_{it}-1)}

Where:

$EDAC_{it}$ = Estimated discretionary accruals for firm i in year t.

TAC_{it} = Total accruals for firm i at the beginning of year t.

A_{it} -1= Total Assets for firm i at the beginning of year t,

REV_{it} = Change in revenue for firm i from year t- 1 to year to , and

AR_{it} = Change in accounts receivable for firm i from year t- 1- to year t,

PPE_{it} = Gross property, plant and equipment for firm i in year t,

بينما ترى دارسة (Ibrahim, 2005) أن الافتراضات التي تقوم عليهـا النمـاذج الثلاثـة (Healy, DeAngelo, Jones) تسبب أخطاء قياس قد يكون لها تأثير على النتائج حيث إنه من الصعوبة التفرقـة بين ما يعتبر اختيارياً وما يعتبر غير اختياري. لذلك ظهرت نماذج أخرى ركزت على الاستحقاق قصير الأجل (رأس المال العامل) منها نموذج Chou, et. al (2006) ونموذج Lee (2006) ونموذج Mir and Seboui (2006) ونموذج Visvanathan (2006) ونموذج Miller (2007).

5- نموذج Miller Ratio, (2007) حيث أوضح النموذج نسبة العلاقة بين التغير فـي رأس المـال العامل كعنصر معرض للتلاعب والتدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية كعنصر غير معرض للتلاعـب. ويمكن استخدام هذه النسبة لاكتشاف التلاعب في الأرباح حيث تكون قيمتها صفر فلي حالة عدم وجـود تلاعب أما إذا اختلفت قيمتها عن الصفر فإن ذلك يكون مؤشراً على وجود تلاعب فـي رقـم الأربـاح. ويوضح النموذج الفروض التالية:

فرض عدم وجود إدارة أرباح

(WC / CFO)t-o – (WC / CFO)t-1=0

فرض وجود إدارة أرباح

(. WC / CFO)t-0 – (. WC / CFO)t-1 ≠ 0

حيث إن:

WC = التغير في صافي رأس المال العامل.

CFO = التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية.

هذا يعني أنه كلما اختلفت نسبة ميلر عن الصفر (سواء بالسالب أو الموجب) كان ذلــك مؤشــراً على وجود تلاعب في رقم الأرباح المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق.

وتم استخدام نموذج نسبة ميلر في الدراسة الحالية لتعتبر مؤشرا على وجــود إدارة الأربــاح، وذلــك لسهولة الاستخدام وسهولة الحصول على البيانات المطلوبة. والجدول رقم (10) يوضح ذلك

جدول (10)

يوضح مدى ممارسة الشركات الفلسطينية لإدارة الأرباح

الشركة	السنة	ΔWC	CFO	ΔWC/CFO	(WC / CFO)t-o – (WC / CFO)t-1
شركة توزيع الكهرباء	t-1	344641655	14972882	23.0177233	-2.351
	t-0	334535303	16187602	20.6661433	
شركة الاتصالات الفلسطينية	t-1	49625532	137261222	.361540	-0.464
	t-0	-11463807	111726000	-.10260	
بنك فلسطين	t-1	27709944	135489301	0.2045175	0.040
	t-0	13004433	53049147	0.2451393	
شركة ترست للتامين	t-1	638120	4067480	3.281	13.54
	t-0	28232359	2750185	-10.265	
الشركة الوطنية للتامين	t-1	-22419115	4087895	-5.484	6.276
	t-0	1667710	2093544	.7965	
بنك الاستثمار الفلسطينى	t-1	-598867	-15167329	.0394	-.243
	t-0	-1353745	6619529	-.2045	
المجموعة الاهلية للتامين	t-1	249103	60592	4.111	-.237
	t-0	3022608	780090	3.874	
البنك الاسلامى العربى	t-1	15861071	42958932	.36921	-.520
	t-0	-2539813	16806024	-.15112	

ويتضح من الجدول أن جميع الشركات الفلسطينية محل الدراسة تمارس إدارة الأرباح. وهذا يتفق مع نتائج عدة دراسات منها دراسة Coppensa & Peek (2005) والتي بينت أن الوحدات الاقتصادية الخاصة في ثمانية أقطار أوروبية تمارس إدارة الأرباح، وكذلك دراسة de Alboronz & Illveca (2005) والتي أظهرت أن مديري شركات الكهرباء الأسبانية للفترة 1991-2001 يتلاعبون في صافي أرباحهم. أما دراسة Qiang & Terry (2005) فقد وجدت أن مديري الشركات الأمريكية يمارسون إدارة الأرباح في شركاتهم، بينما دراسة Al jifri (2007) بينت أن المديرين لديهم دوافع مختلفة للتلاعب في صافي الدخل، كما وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شاهين 2012 في قيام إدارة المصارف في فلسطين بعمليات ممارسة إدارة الأرباح بدرجة كبيرة خلال سنوات الدراسة.

ومن ذلك يتضح أن إدارات الوحدات الاقتصادية تمـارس إدارة الأربـاح وأن مـديري هـذه الوحدات يمارسون إدارة الأرباح لدوافع مختلفة (تمهيد الدخل، المكافـآت والحـوافز، تعاقديـة، سياسية، ....) بغض النظر عن طبيعة نشاط هذه الوحدات وسواء كانت خاصة أو عامة. وكذلك بينت الدراسات مدى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة وتقييم الأداء، فهـي مـرآة تعكس أداء الوحدة الاقتصادية أمام الغير (Wiersma, 2009)، كما أنها الأداة الأنسـب لقيـاس أداء المنظمة لأخذها في الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية، كما أن هناك انعكاسات إيجابيـة للربط بين مقاييس الأداء فـي المحـاور الأربعـة للبطاقـة واسـتراتيجية المنظمـة (زويلـف ونور،2005). ومن هنا يتوقع أن يكون لبطاقة الأداء المتوازن دورا مهما في تهـذيب ممارسـة إدارات الوحدات الاقتصادية لإدارة الأرباح من خلال دور بطاقة الأداء المتوازن كـأداة للرقابـة وتقييم الأداء وإظهارها لأداء الوحدات الاقتصادية أمام الغير (المساهمين، العمـلاء، المنافسـين، الحكومة). وكذلك لما لبطاقة الأداء المتوازن من دور يجعل كل الموظفين مـن كـل مسـتويات الهيكل التنظيمي في الوحدات الاقتصادية يعملون بشكل متوافق من خلال جعل الاستراتيجية هـي المحرك الوحيد للجميع وذلك بربط الأهداف الشخصية للموظفين بالأهداف الاستراتيجية للوحدات، مما يقلل من استئثار المديرين بأنفسهم وتحقيق مصالحهم الشخصية مـن خـلال ممارسـة إدارة الأرباح.

ولإختبار الفرضية الرئيسية من الدراسة **(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عنـد مسـتوى معنويـة 0.05 لتطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد مـن إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة)**، تم إيجاد معامل ارتباط سـبيرمان

لدراسة العلاقة بين جوانب تطبيق مقاييس الأداء وبين إدارة الأرباح في الوحـــدات الاقتصـــادية العاملة في قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (11).

جدول (11)

نتائج معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين جوانب بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الأرباح

جوانب بطاقة الأداء المتوازن	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
الجانب المالي	-0.714	*0.047
جانب العميل	-0.714	*0.047
جانب العمليات الداخلية	-0.690	//0.058
جانب النمو و التعلم	-0.755	*0.031
الدرجة الكلية للبطاقة	-0.731	*0.040

**** P-value<0.01   * P-value<0.05   // P-value>0.05**

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأرباح وجانب تطبيق مقاييس الأداء فـــي الجانب المالي، حيث إن معامل الارتباط (r = -0.714)، كما أن مستوى الدلالة 0.047 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق الجانب المالي كلما أدى ذلك إلى تقليل مستوى إدارة الأرباح والعكس صحيح. مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح**"، والقبول بالفرضية البديلة.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأرباح وجانب تطبيق مقاييس الأداء فـــي جانب العميل، حيث إن معامل الارتباط (r = -0.714)، كما أن مستوى الدلالة 0.047 وهـــو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق جانب العميـــل أدى ذلك إلى انخفاض مستوى إدارة الأرباح والعكس صحيح. مما يعني رفض الفرضية العدميـــة الفرعية الثانية "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميـــل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح**"، والقبول بالفرضية البديلة.

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأرباح وجانب تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية، حيث إن معامل الارتباط (r = -0.690) ، كما أن مستوى الدلالة 0.058 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بقليل وبصورة تقريبية، وبالتالي يمكن اعتباره دالا إحصائياً. وهذا يدل على أنه يوجد تأثير عكسي لمستوى تطبيق جانب العمليات الداخلية على مستوى إدارة الأرباح. مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح**"، والقبول بالفرضية البديلة.
- وجدت علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأرباح وجانب تطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم، حيث إن معامل الارتباط (r = -0.755)، كما أن مستوى الدلالة 0.031 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، ، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق جانب النمو والتعلم، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى إدارة الأرباح والعكس صحيح. "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح**"، والقبول بالفرضية البديلة
- **وباختبار الفرضية الرئيسية** وجدت علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأرباح وجوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة مجتمعة، حيث إن معامل الارتباط (r = -0.731)، كما أن مستوى الدلالة 0.040 وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق جوانب تطبيق مقاييس الأداء الأربعة ببطاقة الأداء المتوازن، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى إدارة الأرباح والعكس صحيح. وهذا يعنى رفض الفرضية العدمية الرئيسة "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق مقاييس الأداء الأربعة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة**)" وقبول الفرضية البديلة ، وهي **وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة.**

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بناء على ما تم بيانه في الفقرات السابقة من تحليل لبيانات الدراسة ومناقشة نتائجها فإنه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1- الوحدات الاقتصادية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة بمستويات متفاوتة.

2- الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة محل الدراسة تمارس إدارة الأرباح في سياساتها.

3- يوجد علاقة عكسية بين تطبيق كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العميل، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) على حدة، وبين الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

4- يوجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبين إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية؛ أي أنه كلما زادت نسبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادية.

ثانياً: التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم اقتراح التوصيات التالية:

1- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من قبل كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من ممارسة إدارة الأرباح.

2- ضرورة حث الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على الحد من ممارسة إدارة الأرباح، لما لذلك من انعكاسات سلبية على التنمية الاقتصادية الفلسطينية.

3- ضرورة تفعيل دور سلطة النقد الفلسطينية في الرقابة على كل الوحدات الاقتصادية، وخاصة البنوك للحد من ممارسة هذه الوحدات لسياسة إدارة الأرباح.

4- ضرورة إصدار المشرع الفلسطيني تشريعاً يفرض فيه عقوبات على إدارة الوحدات الاقتصادية الفلسطينية التي تقوم بممارسة سياسة إدارة الأرباح، وذلك لتوفير الثقة والموضوعية في البيانات المالية المنشورة لتلك للوحدات.

5- إجراء المزيد من الأبحاث التي تدرس علاقة بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، وذلك على الوحدات الفلسطينية المتداول أسهمها في البورصة الفلسطينية،

وباستخدام نماذج أخرى بخلاف نموذج ميلر المستخدم في هذه الدراسة لقياس إدارة الأرباح.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1- إبراهيم، سماسم كامل موسى، (2005)، "تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور الأداء المتوازن: دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، اكتوبر، العدد الرابع، ص 11.

2- إبراهيم، نبيل عبد الرؤوف، (2011)، "استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء لتقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونية: دراسة ميدانية"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الخامس عشر، العدد الاول، ص ص 125-172.

3- أبو جزر، حمد أحمد، (2012)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

4- أبو عجيلة، عماد محمد علي وحمدان، علام محمد موسى، (2009)، "أثر الحوكمة المؤسسية علي إدارة الأرباح (دليل من الأردن)"، **الملتقي العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**، جامعة فرحات عباس – كلية الاقتصاد وعلوم التسيير - الجزائر.

5- أحمد، سامح محمد رضا، (2010)، "اكتشاف الغش و التلاعب في القوائم المالية"، **معهد الإدارة العامة**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

6- الاغا، عماد سليم، (2011)، "دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الابداعية على موثوقية البيانات المالية: دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية"، **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

7- بافقير، سالم محمد سعيد، (2008)، "مدخل مقترح لقياس أثر الدور الحوكمي للمراجع على ممارسة إدارة الأرباح للشركات المسجلة في أسواق الاوراق المالية"، **رسالة ماجستير** غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

8- البتانوني، علاء، (2004) " تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، المجلد . الحادي والأربعون، العدد الأول، ص ص - 378-387 .

9- التقارير المالية للشركات محل الدراسة (شركة توزيع كهرباء غزة، شركة الاتصالات الفلسطينية، بنك فلسطين، شركة ترست للتأمين، شركة الوطنية للتأمين، بنك الاستثمار الفلسطيني، المجموعة الأهلية للتأمين، البنك الإسلامي العربي)

10- جيرة، جيهان عبد المنعم عبد العظيم، (2010)، "استخدام مدخل التقييم المتوازن للاداء لتحسين كفاءة وفاعلية الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات: دراسة تطبيقية"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ص ص 107-124.

11- حماد، طارق عبد العال، (2005)، "دور المعلومات المحاسبية الادارية في بناء الاستراتيجية المتوازنة للمنظمة"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 106.

12- حماد، طارق عبد العال، (2004)، "**حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ –التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 55 –60.

13- الخولي، هاله عبد الله، (2001) "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد السابع والخمسون،السنة الأربعون، ص ص1 – 48.

14- الداعور، جبر إبراهيم وعابد، محمد نواف، (2009)، "اثر السياسات المحاسبية لإدارة المكاسب على أسعار أسهم الوحدات الاقتصادية المتداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، **مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص ص 809-845.

15- درغام، ماهر وأبو فضة، مروان، (2009)، "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ص 741-788.

16- الزرير، رانيا محمد نزيه، (2008)، "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا"، **رسالة دكتوراة**، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، ص 13.

17- زويلف، إنعام، ونور، عبد الناصر، (2005)، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المعارف الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ص18 - 39.

18- عبد الحليم، نادية راضي، (2005)، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية التجارة، جامعة الأزهر -فرع البنات، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني.

19- عبد الحميد؛ ممدوح (1999): "**أثر السياسات المحاسبية لإدارة الأرباح على أسعار الأسهم بالتطبيق على الأسهم المتداولة في سوق الأوراق المالية المصرية**"، (مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس،القاهرة، العدد الثاني، ص406–449.

20- عبد العزيز، شهيرة محمود، (2003)، "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، ص ص 291 - 241 .

21- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح، (2005)، "العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 164.

22- عبد الملك، احمد رجب، (2011)، "أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة التحفظ المحاسبي في القوائم المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق المال المصري-دراسة نظرية وتطبيقية"، مصر، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول 1، ص ص 1-54

23- علام، عبد الرحيم محمد، (2007)، "مدخل قائمة الانجاز المتوازنة وورشة العمل (كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن)، **ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية**، 11- 15، فبراير، القاهرة.

24- عيسى، سمير كامل محمد، (2008)، "أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية)"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني.

25- شاهين، على عبدالله، (2012)، " إدارة الأرباح ومخاطرها في البيئة المصرفية: دراسة تحليلية تطبيقية على المصارف الوطنية الفلسطينية "، **الخليجية**، جامعة البحرين.

26- شتيوي، أحمد، (2009)، "تحليل تأثير العوامل الاقتصادية على ممارسات إدارة الأرباح بالشركات المصرية، دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول.

27- مبارك، الرفاعي إبراهيم، (2010)، "جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على البيئة السعودية"، **موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي**، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود،www.iefpedia.com/arab/

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Aljifri, K. (2007), “Management and Motivations of Earnings Management: A Critical Perspective”, **Journal of Accounting – Business & Management**, vol. 14, pp. 75-95.

2- AL Shaikh Ali, M. (2007), "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach", Master Dissertation non published, **The Islamic University-Gaza**, Gaza, Palestine.

3- Amat, O. and Gowthorpe, C. (2005), “Creative Accounting: Some ethical issues of macro– and micro – manipulation”, **Working paper** series Available from www. ssrn .com.

4- Anderson, R. C; Nansi, S. A; and Reeb, D. M. (2004), "Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt", **Journal of Accounting and Economics,** vol. 37, pp. 315-342.

5- Ashari, n. et al., (1994), “Factors Affecting Income Smoothing Among Listed Companies in Singapore”, **Accounting and Business Research**, vol. 24, No. 9, p. 241.

6- Atiase, R., (1985), "Predisclosure Information, Firm Capitalization, and Security Price Behavior Around Earnings Announcements", **Journal of Accounting Research**, vol. 23, pp. 21- 36.

7- Barkley, Stephen M. (2000), “Are you in buseniss?”, **Outlook**, vol. 67, No. 4

8- Barth, M. S., Cram, D; and Nelson, K. (2001), "Accruals and the prediction of future cash flows", **The Accounting Review**, 76(1), 27-58.

9- Bartov, E., F. Gul, and Tsui, J., (2000), "Discretionary- Accrual Models and Audit Qualifications", **Journal of Accounting and Economics**, vol. 30, No. 3, pp.421 - 452.

10- Begley, j. (1990), “Debt Covenant and Accounting Choice”, **Journal of Accounting and Economics**, vol. 12, pp. 125-139.
11- Bhushan, R. (1989), "Firm Characteristics and Analyst Following", **Journal of Accounting and Economics**, vol. 11, pp. 255-274.
12- Brown, L., R. Hagerman, P. Griffin, & Zmijewski, M. (1987), "An Evaluation of Alternative Proxies for the Market's Assessment of Unexpected Earnings", **Journal of Accounting and Economics**, vol. 11, pp. 159-193.

13- Burgstahler, D. and Eames M. (1998), “Management of Earnings and Analyst Forecasts”, University of Washington, Unpublished **Working Paper.**
14- Charles, j. pineno, (2004), “balanced scorecard application, and model building: pa survey and comparison of manufactured homes and motor homes industries”, **Management accounting quarterly**, vol. 6, No. 1.
15- Chi, der-jag and Hung, hsu-feng, (2011), “is the balanced scorecard really helpful for improving performance”, **Africa journal of business management**, vol. 5, No. 1, pp. 224-2239, available online at http//www.academicjournal.org/ajbm.
16- Chou, D; Gombola, M; and Liu, F. (2006), “Earning Management and Stock performance of Reverse Leveraged Buyouts”, **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, vol. 41, No. 2, pp. 407-438.
17- **Christinian,** J. and Beiman, I. (2007), "Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance**, Asian Development Bank**, Philippines.
18- Coppensa, L. and Peek E. (2005), “An Analysis of Earnings Management by European Private Firms”, **Journal of International Accounting, Auditing & Taxation**, vol. 14, No. 1, pp. 1-17.
19- Davidson, R., Stickney C. and Weil R. (1987), “**The Language of Business”**, Seventh edition.
20- Davis, Tim R.V., (1996), **"**Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", **Management Decision**, Vol. 34, No. 4.
21- DeAngelo, L. (1986), "Accounting Numbers as Market Valuation Substitutes: A Study of Management Buyouts of Public Stockholders", **The Accounting Review**, vol. 61, pp. 400-420.
22- Dechow, P. M; Kothari, S. G; and Watts, R. L. (1998), “The Relationship Between Earnings and Cash Flows”, **The Journal of Accounting and Economics**, vol. 25, No. 2, pp. 133-168.
23- Dechow, P. M; Sloan, R. G; and Sweeney, A. P. (1995), “Detecting Earnings Management, **The Accounting Review**, vol. 70, No. 2, pp. 193-225.
24- Divandri, A. and Yousefi, H. (2011), “Balanced Scorecard: A Tool For Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals”, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, vol. 2, No. 6, December.

25- Dutta, S. and Gigler F. (2002), “The Effect of Earnings Forecasts on Earning Management”, **Journal of Accounting Research**.

26- Gering, M. and Keith R. (2000), "Central beating" **Financial Management**, June, pp. 32-33

27- Gill-de-Albornoz, B. and Illueca M. (2005), “Earning Management Under Price Regulation: Empirical Evidece from the Spanish Electricity Industry”, **Energy Economics**, vol. 27, No. 2, pp. 279-304.

28- Graham, J. R., Harvey C. R. and Rajgopal S. (2005), “The Economic Implications of Corporate Financial Reporting”, **Journal of Accounting & Economics**, December, vol. 40, No. 1-3, pp. 3-73.

29- Healy, P. (1985), "The effect of bonus schemes on accounting decisions", **Journal of Accounting and Economics**, vol. 7, pp. 85-107.

30- Healy, P. M; and Wahlen, J. M. (1999), "A review of the earnings management literature and its implications for standard setting", **Accounting Horizons,** vol. 13, No. 4, pp. 365-384.

31- Ibrahim, S. S. (2005), “An Alternative Measure to Detect International Earnings Management Through Discretionary Accruals”, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Maryland.

32- Jaggi, B. and Picheng L. (2002), “Earnings Management Response to Debt Covenant Violations and Debt Restructuring”, **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, vol. 17, No. 4, pp. 295-324.

33- Jones, J. (1991), "Earnings management during import relief investigations", **Journal of Accounting Research**, vol. 29, pp. 193-228.

34- Kaplan, Robert S., (1992d), "In Defense of Activity-Based Cost Management", **Management Accounting**, vol. 74, No. 5, pp. 58-63.

35- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1992), “The Balanced Scorecard Measures: That Drive Performance”, Harvard Business Review

36- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 a), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA: **Harvard Business School,** Press.

37- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", **California Management Review**, Fall.

38- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001). " Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", **Accounting Horizons**, vol. 15, No. 1.

39- Lee, p. (2006), "The Big Bath Hypothesis: Accruals management in response to dividend reduction and omission", **International journal of Management**, vol. 23, No. 2, pp. 505-527.

40- Magrath, L. and weld, L.G. (2002), “Abuse Earnings management and Early warning signs”, Available From: **www nyssccpa.org** / cpajournal / 2002L0802/ peatures / fo850002.htm.

41- McNichols, M. (2000), "Research design Issue In Earning Management Studies", Journal of Accounting and Public Policy", vol. 19, No. 4/5, pp. 313-345.

42- Miller, J. (2007), “Detecting earnings management a tool for practitioners and regulators”, Unpublished **ph.D. Dissertation**, Anderson University.

43- Mir, A. E; and Seboui, S. (2006), "Corporate governance and earnings management and the relationship between economic value added and created shareholder value". **Journal of Asset Management** 7(3): 242-254

44- Mulford, C., and Comiskey, E. (2002), “The financial numbers game: detecting creative accounting practices”, **New York**; John Wiley &Sons, Inc.

45- Mulford,C., and Comiskey, E. (2005), “Creative cash flow Reporting: Uncovering sustainable Financial Performance”. **New Jersey**; John Wiley and Sons.

46- Murby, lz and Gould, S. (2005), “Effective Performance Management With The Balanced Scorecard”, Technical Report, **The Chartered Institute of Management Accountants**, London, great Britain.

47- Peng, L. and Roell, (2004), “Earning Manipulation and Shareholders Litigation”, **Working Paper**, CUNY-Baruch College.

48- Pim, R. (1997), “The Golden Rules for Implementing The Balanced Scorecard”, **Information Management Computer**, vol. 5, pp. 163-167.

49- Qiang, CH. And Terry, W. (2005), “Equity Incentives and Earning Management”, **Accounting Review**, vol. 80, No. 2, pp. 441-480.

50- Roychowdhury, S. (2006), “Earning Management Through Real Activities Manipulation”, **Journal of Accounting & Economics**, vol. 24, No. 1, pp. 335-370.

51- Schrroder, R.G., Clark, M.W., and Cathey, J.m. (2005), "**Financial Accounting Theory and Analysis, Text Reading and Cases**", (8th ed). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

52- Scott, B. J. and Pitman, M. K. (2005), “Auditors and Earnings Management” Available From: **www.nysscpa.org/** cpajornal/2005/0802/ features / of 085002.htm.

53- Sekaran, U. (2000), “Research Methods for Business”, Third Edition, John Wiley and Sons, Inc, USA.

54- Shih-Jen, Kathy Ho, and Ruth B. Mckay, (2001), "Making Balanced Scorecard Work: Lessons from Two Organizations".

55- Stolowy, H. and Byeton G. (2000), “A Framework for the Classification of Accounts Manipulations”, Cashier de Recherch du Group HEC, no. 708.

56- Tohidi, H., Jafari, A., and Afshar, A., (2010), "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 2, No. 2, pp. 5544-5548.

57- Visvanathan, G. (2006), “An Empirical Investigation of Closeness to Cash’ As A Derterminat of Earnings Response Coefficients”, **Accounting and Business research**, vol. 36, No. 2, pp. 109-120.

58- Wang, Jui-Chi. (2006), "Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, vol. 9, No. 2, pp. 312-318.

59- Watts, R. L. (2003), "Conservatism in Accounting, part I; Explanations and implications", **Accounting Horizons,** vol. 17, No. 3, pp. 207-221.

60- Watts, R. L. and Zimmerman, J. (1978), "Toward a Positive theory of the determination of Accounting standards", **The Accounting Review**, vol. 53, pp. 112-134.

61- Watts, R. L. and Zimmerman, J. L. (1990), "Positive Accounting Theory, Ten Year Perspective". **The Accounting Review**, vol. 65, pp. 131-156.

62- Wiersma, e. (2009), “for which purposes do managers use balanced scorecards: an empirical study”, **management accounting research**, December, vol. 20, No. 1, pp. 239-251.